



MASTERARBEIT

Frau
Constanze Höhn

**Die Notwendigkeit von
Employer Branding zur
Steigerung der
Arbeitgeberattraktivität von
sächsischen Unternehmen**

2015

MASTERARBEIT

Die Notwendigkeit von Employer Branding zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von sächsischen Unternehmen

Autor/in:
Constanze Höhn

Studiengang:
Information and Communication Science

Seminargruppe:
IC12w1-M

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. André Schneider
M.Sc., M.B.A., M.A.

Einreichung:
Mittweida, Mai 2015

MASTER THESIS

The need for Employer Branding to increase the Employer Attractiveness of Saxon companies

author:
Constanze Höhn

course of studies:
Information and Communication Science

seminar group:
IC12w1-M

first examiner:
Prof. Dr. Ulla Meister

second examiner:
Prof. André Schneider
M.Sc., M.B.A., M.A.

submission:
Mittweida, May 2015

Bibliografische Angaben

Höhn, Constanze:

Die Notwendigkeit von Employer Branding zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von sächsischen Unternehmen.

The need for Employer Branding to increase the Employer Attractiveness of Saxon companies.

105 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Masterarbeit, 2015

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit beinhaltet auf Employer Branding und Talent Management ausgerichtete Handlungsanweisungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität von sächsischen Unternehmen. Das Ziel ist es, Hinweise und Maßnahmen zum einen für die Positionierung als Arbeitgebermarke und zum anderen für eine generationsgerechte Personalarbeit zu geben.

Die Handlungsanweisungen basieren auf Erkenntnissen, die durch eine in dieser Arbeit durchgeführten empirischen Befragung mit Absolventen der Hochschule Mittweida gewonnen wurden. Hierbei wurden insbesondere Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität hinterfragt, die für die Absolventen hinsichtlich ihrer ersten Arbeitgeberwahl ausschlaggebend waren. Die Handlungsanweisungen richten sich in erster Linie an kleine und mittelständische Unternehmen im Freistaat Sachsen und sollen ihnen dabei helfen, in Zeiten des demographischen Wandels und eines bevorstehenden Generationenwechsels, eine eigene Arbeitgebermarke zu schaffen und die Fachkräftesicherung strategisch anzugehen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Vorwort	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas	1
1.2 Aufbau und Vorgehen	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit	4
2 Strukturwandel und Entwicklungen.....	5
2.1 Demographischer Wandel.....	6
2.1.1 Die Lage der Nation	6
2.1.2 Ursachen für die demographische Entwicklung.....	8
2.1.3 Phasen und Perspektiven	10
2.2 Fachkräftemangel	12
2.2.1 Der Fachkräftemangel und seine Bedeutung	12
2.2.2 Der Fachkräftemangel als regionale Herausforderung	16
2.3 Generationenwechsel	20
2.3.1 Generationszugehörigkeit als Erklärungsversuch.....	20
2.3.2 Der Generationswechsel steht vor der Tür.....	21
2.3.3 Generation Y: Nachwuchskräfte mit Anspruch	24
3 Erfolgsfaktor Employer Branding	33
3.1 Grundlagen des Employer Branding	33
3.1.1 Begriffliche Einordnung und Ziele.....	33
3.1.2 Funktionen und Wirkungsbereiche	36
3.1.3 Empirische Basis des Employer Branding.....	40
3.2 Talent Management	44
3.3 Diversity Management	47
3.4 Work-Life-Balance Orientierung	48
4 Die empirische Untersuchung.....	51
4.1 Ausgewählte Untersuchungsmethode	53

4.2	Erhebungsverfahren: Leitfadengestütztes Experteninterview	54
4.3	Stichprobenbeschreibung und Auswahl der Interviewpartner	55
4.4	Der Interviewleitfaden	57
4.4.1	Die Konstruktion des Interviewleitfadens.....	58
4.4.2	Aufstellung der Kriterien.....	60
4.5	Die Interviewsituation	67
4.6	Aufbereitungsverfahren: Zusammenfassendes Protokoll.....	68
4.7	Auswertungsverfahren	69
4.7.1	Quantitative Inhaltsanalyse	69
4.7.2	Qualitative Inhaltsanalyse	69
4.8	Gütekriterien	70
5	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	72
5.1	Ergebnisse der soziodemographischen Daten	72
5.2	Wesentliche Ergebnisse der offenen Fragen aus Teil 1	73
5.3	Ergebnisse der geschlossenen Fragen aus Teil 2.....	78
5.4	Auswertung der Vertiefungsfragen aus Teil 2.....	83
5.5	Überprüfung der Hypothesen	94
6	Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sächsischer KMU	97
6.1	Handlungsempfehlung für das Employer Branding – Positionierung als Arbeitgebermarke.....	97
6.1.1	Authentisch sein.....	98
6.1.2	Transparenten Kommunikationsfluss etablieren.....	98
6.1.3	Mitarbeiter zu Wort kommen lassen	99
6.1.4	Zielgruppenkontakte generieren.....	100
6.1.5	Unternehmenswerte kultivieren.....	100
6.2	Handlungsempfehlung für das Talent Management – Generationengerechte Personalarbeit.....	101
6.2.1	Bedürfnisgerecht weiterbilden	102
6.2.2	Arbeitszeitflexibilität offerieren.....	103
6.2.3	Leistungsbezogen vergüten	104
6.2.4	Generationsübergreifende Teamarbeit forcieren	105
6.2.5	Veränderungsbereitschaft zeigen.....	105
6.3	Fazit und Ausblick.....	105

Literaturverzeichnis	XII
Anhang.....	XXII
Eigenständigkeitserklärung	XXXV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EPP	Erwerbspersonenpotenzial
etc.	et cetera
EVP	Employer Value Proposition (Werteversprechen eines Arbeitgebers)
FK	Führungskraft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik
Mio.	Millionen
NH	Nachhaltigkeit
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
VG	Vorgesetzter
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anspruchsgruppen einer Corporate Brand.....	34
Abbildung 2: Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand.....	37
Abbildung 3: Dreidimensionaler Ansatz zur Aufstellung der Kriterien	61
Abbildung 4: Beschäftigungsdauer der Befragten in Jahren	72
Abbildung 5: Kategorie Angebote	78
Abbildung 6: Kategorie Aufgaben	79
Abbildung 7: Kategorie Unternehmen.....	80
Abbildung 8: Kategorie Mitarbeiter	81
Abbildung 9: Kategorie Werte.....	82
Abbildung 10: Gesamtübersicht der Handlungsempfehlungen zu Employer Branding und Talent Management	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Taxonomie möglicher Arbeitgebereigenschaften	44
Tabelle 2: Top-10-Unternehmen Sachsens	63
Tabelle 3: Kriterienkatalog an Arbeitgebereigenschaften; eigene Darstellung	66
Tabelle 4: Auflistung und Operationalisierung aller offenen Nennungen.....	75
Tabelle 5: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Angebote.....	85
Tabelle 6: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Aufgaben.....	87
Tabelle 7: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Unternehmen	88
Tabelle 8: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Mitarbeiter.....	90
Tabelle 9: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Werte	92

Vorwort

Unabhängig von der in dieser Arbeit verwendeten männlichen Sprachform sind stets beide Geschlechter gemeint. Ist bspw. vom Mitarbeiter die Rede, sind selbstverständlich immer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeint, gleiches gilt für den Begriff Student und Absolvent. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde diese Schreibweise gewählt.

1 Einleitung

„The only competitive advantage of the developed countries is in the supply of knowledge workers.“¹ Zitat Peter F. Drucker

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft und dem eines zukünftigen Mangels an Fachkräften bei gleichzeitig steigendem Wettbewerbsdruck, lässt sich die zunehmende Relevanz der Mitarbeiterbindung nicht dementieren.² Effektives Employer Branding ist in Zeiten der Entwicklung hin zu einer vernetzten und mobilen Wissensgesellschaft unverzichtbar und wird mehr denn je zum Erfolgsfaktor. In Zukunft wird die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit entscheidend davon abhängen, die richtigen Mitarbeiter langfristig an ein Unternehmen zu binden sowie neue qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Sie sind essenziell, um in immer transparenteren Märkten mit austauschbaren Produkten konkurrenzfähig zu bleiben – denn hier entscheidet die Qualität der Kundenbeziehungen über den wirtschaftlichen Erfolg.³

Auch der Freistaat Sachsen ist sich den kommenden Herausforderungen im Zuge des demographischen und strukturellen Wandels durchaus bewusst und ist bestrebt, das Fachkräfteangebot langfristig zu gewährleisten. Es gilt die Stärke und die Innovationsfähigkeit der sächsischen Wirtschaft zu bewahren und Sachsen als traditionellen Industriestandort weiter zu stärken. Besonderer Fokus liege hierbei auf den kleinen und mittleren Unternehmen, die die sächsische Wirtschaft prägen und deren Wachstum maßgeblich von qualifizierten Fachkräften abhängen.⁴ „Fehlende Fachkräfte verursachen [...] Wertschöpfungsverluste und bedrohen damit direkt unsere Wachstumsziele und in der Folge unseren Wohlstand“,⁵ heißt es in der vom Sächsischen Staatsministerium für

¹ Als Ökonom, Autor und Philosoph hat Peter Ferdinand Drucker die moderne Unternehmensführung geprägt.

² Vgl. Thiele 2009, S. 5 f.

³ Vgl. Brecht/Schmucker 2013, S. 201; vgl. Künzel 2013, S. 60

⁴ Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2011), S. 2 http://www.kgs-online.de/media/file/9290.Fachkraeftestrategie_Sachsen_2020.pdf (05.11.2014, 17:39)

⁵ Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2011), S. 3 http://www.kgs-online.de/media/file/9290.Fachkraeftestrategie_Sachsen_2020.pdf (05.11.2014, 17:39)

Wirtschaft, Arbeit und Verkehr aufgesetzten „Fachkräftestrategie Sachsen 2020“, die im Dezember 2011 veröffentlicht wurde.

Da gut ausgebildete, sozial kompetente und kreative Menschen das Potenzial und der Reichtum eines Landes sind, liegt es nahe, den akademischen Nachwuchs direkt aus den eigenen Bildungseinrichtungen zu rekrutieren. Die sächsische Hochschullandschaft verfügt neben vier traditionsreichen Universitäten⁶ ebenso über fünf Hochschulen für angewandte Wissenschaften⁷. Die Fachhochschulen sind bereits heute die Motoren der regionalen Wirtschaft. Mit ihrer anwendungsorientierten Forschung und Lehre bilden sie im Idealfall die Fachkräfte der lokalen Unternehmen aus. Doch nicht immer entscheiden sich die Absolventen nach ihrem Studium für einen sächsischen Arbeitgeber. Hier stellt sich die Frage, welche Erwartungen sie beim Berufseinstieg an ihren potenziellen Arbeitgeber haben und inwiefern sich ihrer Meinung nach sächsische Unternehmen bereits durch Employer Branding um sie bemühen. Es lässt sich unschwer erkennen, dass die Notwendigkeit besteht, starke Arbeitgebermarken aufzubauen, um sich auf dem Arbeitsmarkt als „Employer of Choice“⁸ zu positionieren und die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken.⁹

Eine Prognose der Entwicklung der Bevölkerungsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland nach Altersgruppen im Zeitraum der Jahre 2007 bis 2050 (siehe Anhang A1) zeigt, dass die Zahl der Menschen in Deutschland im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 64 Jahren um 29% von 49,8 Millionen auf 35,5 Millionen sinken wird.¹⁰ Der dadurch entstehende Engpass an Fach- und Führungskräften erschwert Arbeitgebern die Rekrutierung von qualifiziertem Personal.¹¹ Spätestens wenn die Baby-Boomer-Generation der geburtenstarken Jahrgänge bis Ende der 1960er Jahre aus dem

⁶ Anm.: TU Dresden, Universität Leipzig, TU Chemnitz, TU Bergakademie Freiberg

⁷ Anm.: HTWK Leipzig, HTW Dresden, Hochschule Mittweida, Westsächsische Hochschule Zwickau, Hochschule Zittau/Görlitz

⁸ Anm.: Als Arbeitgeber der ersten Wahl.

⁹ Vgl. Berg 2014, S. 2

¹⁰ Vgl. Statista (2014) <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248090/umfrage/entwicklung-der-bevoelkerungsstruktur-deutschlands-nach-altersgruppen/> (15.10.2014, 12:10)

¹¹ Vgl. Thiele 2009, S. 1

Arbeitsleben ausscheidet, beginnt der Wettlauf mit der Zeit.¹² Dann müssen sich sächsische Arbeitgeber dem Generationenwechsel wohlüberlegt stellen, um bei gut ausgebildetem Personal gegenüber den Nachbarländern nicht ins Hintertreffen zu geraten.

1.2 Aufbau und Vorgehen

Die Arbeit unterteilt sich in sechs Kapitel. Das erste Kapitel führt an das Thema und die damit verbundene Problemstellung heran. Ferner werden die Vorgehensweise und die Zielsetzung konkretisiert. Im zweiten Kapitel werden die mit dem Strukturwandel verbundenen Veränderungen in der modernen Arbeitswelt thematisiert und dabei der demographische Wandel, der Fachkräftemangel und der bevorstehende Generationenwechsel beleuchtet. Um diesen Entwicklungen zu begegnen, soll der steigenden Signifikanz von Employer Branding thematisch im dritten Kapitel Rechnung getragen werden. In diesem Zusammenhang wird außerdem auf das unmittelbar mit Employer Branding zusammenhängende Talent Management eingegangen, dessen Konzept auf der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigem oder zukünftigem Personal beruht. Weitere Ausführungen zu den Themen Diversity Management und Work-Life-Balance Orientierung runden das Kapitel ab. Darauffolgend wird im vierten Kapitel eingehend die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben. Anhand eines leitfadengestützten Interviews werden zehn Absolventen der Hochschule Mittweida zu ihren bisherigen beruflichen Werdegängen und ihren Erwartungen an ihre Arbeitgeber zu Beginn ihrer Karriere und in Zukunft befragt. Mittels der Befragung soll in Erfahrung gebracht werden, mit welchen Anreizinstrumenten sächsische Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität steigern können. Kapitel fünf widmet sich ausschließlich der Ergebnisdarstellung der empirischen Befragung, welche letztendlich im sechsten Kapitel in Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für sächsische KMU abgeleitet werden. Diese Handlungsanweisungen berücksichtigen ein den demographischen Wandel antizipierendes Talent Management und sollen verdeutlichen, dass Employer Branding keine kurzfristige „Einmal-Aktion“ ist, sondern eine mittel- bis langfristige Aufgabe, die systematisch in eine Organisation integriert sein und kontinuierlich bearbeitet werden muss.¹³

¹² Vgl. Bollessen 2014, S. 1

¹³ Vgl. Holste 2012, VII

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die zukünftigen Herausforderungen für die Rekrutierung von Nachwuchspersonal in sächsischen Unternehmen abzubilden, Kriterien für die Arbeitgeberattraktivität zu ergründen und sie durch Befragung auch empirisch zu erforschen. Speziell sollen dabei Anreizinstrumente herausgearbeitet werden, die für Absolventen der HS Mittweida ausschlaggebend für ihre erste Arbeitgeberwahl waren. Mithilfe der Befragung soll überprüft werden, inwiefern Absolventen der Hochschule Mittweida Employer Branding-Maßnahmen sächsischer Unternehmen erfahren haben, ob es außer monetären Aspekten noch weitere ausschlaggebende Anreize für Nachwuchskräfte gibt und wie es um die Rückkehrabsichten von Absolventen steht, die derzeit keinen sächsischen Arbeitgeber haben. Hierbei soll verdeutlicht werden, inwiefern sächsische Arbeitgeber bereits ihre im Freistaat ausgebildeten Fachkräfte an den Wettbewerb verloren haben.

Das Thema Employer Branding ist nicht neu, doch begründet durch den demographischen Wandel sowie dem daraus resultierenden Fachkräftemangel stellt sich die Autorin der Herausforderung, zunächst anhand der bestehenden Literatur den Themenbereich des Employer Branding zu skizzieren und anschließend in Bezug auf die Fachkräftesicherung in sächsischen Unternehmen zu übertragen. Hierzu sollen Handlungsanweisungen herausgearbeitet werden, die sächsische Unternehmen wiederum nutzen können, um eine erfolgreiche Employer Brand zu etablieren und im Sinne des Talent Managements eine generationsgerechte Personalarbeit zu gewährleisten.

Diese Arbeit liefert insofern einen Mehrwert, als dass eine qualitative Befragung von Absolventen der HS Mittweida Erkenntnisse erzielt, die dazu beitragen die Bedeutung der einzelnen Anreizinstrumente aufzuschlüsseln. Nur eine genaue Kenntnis dieser Kriterien erlaubt ein zielgerechtes Employer Branding. Die angestrebte Befragung als Experteninterview gewinnt an Bedeutung, um Anreize aufzudecken, die in Sachsen ausgebildetes Nachwuchspersonal im Rahmen des Fachkräftemangels als motivierte Arbeitnehmer auch in Sachsen binden könnten. Dieses Anliegen bildet die Motivation dieser vorliegenden wissenschaftlichen Ausarbeitung.

2 Strukturwandel und Entwicklungen

Der Begriff Strukturwandel bezeichnet stetige, aber anhaltende Veränderungen in einer Volkswirtschaft hervorgerufen durch den marktwirtschaftlichen Wettbewerb und seine Folgen, wie z.B. technischer Fortschritt, veränderte Nachfrage, schwankende Preise oder auch die internationale Arbeitsteilung. Strukturwandel gilt als Kennzeichen einer Marktwirtschaft und kann in drei Dimensionen auftreten:

Sektoraler Strukturwandel

Damit ist der in allen entwickelten Volkswirtschaften zu beobachtende Übergang von einer Agrar- in eine Industriegesellschaft gegen Mitte des 19. Jahrhunderts und der darauffolgende Übergang in eine Dienstleistungsgesellschaft im 20. Jahrhundert gemeint. Angesichts der wachsenden Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien spricht man heute immer häufiger von einem Strukturwandel zur Informationsgesellschaft.

Intrasektoraler Strukturwandel

Vom intrasektoralen Strukturwandel ist die Rede, wenn sich das Verhältnis zwischen eingesetztem Kapital (Maschinen, Material etc.) und notwendiger menschlicher Arbeitskraft drastisch verändert, d.h. innerhalb der großen Wirtschaftssektoren Agrarwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen strukturelle Veränderungen stattfinden. Beispiele wären die Übernahme von schweren und gefährlichen Arbeiten durch Maschinen in der Industrieproduktion sowie eine Veränderung des Arbeitseinsatzes aufgrund höherer Beschäftigungsanteile von gut qualifizierten Arbeitskräften.

Regionaler Strukturwandel

Ändern sich schließlich die ökonomischen Strukturen innerhalb einzelner Wirtschaftsräume, ist ein regionaler Strukturwandel gemeint. Als passendes Beispiel dient das Ruhrgebiet, das sich mit dem Ende des Bergbaus und der Montanindustrie von einer Schwerindustrie in ein Zentrum für moderne Dienstleistungen und hochtechnologische Industrien entwickeln konnte.

Ein wesentlicher Trend des heutigen Strukturwandels ist die funktionale Konzentration. Das bedeutet die Ballung von bestimmten Dienstleistungen in bestimmten Zentren, wie

bspw. Versicherungen in München, Banken in Frankfurt oder Medien in Hamburg, Köln und Berlin.¹⁴

Im Folgenden soll näher auf den demographischen Wandel, den Mangel an Fachkräften und den bevorstehenden Generationenwechsel eingegangen werden.

2.1 Demographischer Wandel

„Der demographische Wandel bestimmt in den kommenden Jahren die Entwicklung in Deutschland. Der Rückgang der Bevölkerung führt dazu, dass immer weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Das rückläufige Angebot an hochqualifiziertem Personal öffnet durch die veränderten Altersstrukturen eine Qualifikationslücke.“¹⁵

2.1.1 Die Lage der Nation

Deutschland ist das bevölkerungsreichste Land der Europäischen Union. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges ist die Einwohnerzahl von 68 Millionen auf mittlerweile 83 Millionen angewachsen. Doch wir werden älter und wir werden weniger. Anstelle eines weiteren Wachstums werden in Zukunft ein starker Anstieg von älteren Menschen und anschließend ein deutlicher Bevölkerungsrückgang prognostiziert. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2050 um rund sieben Millionen Menschen auf insgesamt 75 Millionen schrumpfen.¹⁶ Gleichzeitig steigt der Anteil der über 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung von 25% auf 37% – aus den „Babyboomern“ werden Rentner. Diese demographische Entwicklung sowie der fortschreitende Strukturwandel werden unsere Gesellschaft merklich verändern – insbesondere im Hinblick auf das Verhältnis von jüngeren zu älteren Menschen.

¹⁴ Vgl. o.V. (o.J) <http://www.wirtschaftundschule.de/lehrerservice/wirtschaftslexikon/s/strukturwandel/> (10.11.2014, 12:33); vgl. Lendt (2013) <http://www.mittelstandswiki.de/wissen/Strukturwandel> (10.11.2014, 12:39)

¹⁵ Bollessen 2014, S. 1

¹⁶ Anm.: Dies belegen Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes bei einer durchschnittlichen jährlichen Netto-Zuwanderung von 200.000 Personen.

Die Bevölkerungszusammensetzung entwickelt sich von einer Pyramide hin zu einer urnenähnlichen Form, wobei sich der Anteil Älterer nicht nur quantitativ bemerkbar machen wird, sondern auch durch eine zunehmende Lebenserwartung.¹⁷

Fünf Jahrzehnte fortlaufenden Bevölkerungswachstums in den meisten Regionen des Landes haben verhindert sich mit strategischen Konzepten für den Umgang mit Alterung und Schrumpfung auseinanderzusetzen. Laut einer Forsa-Umfrage aus dem Jahr 2003 haben 52% der Deutschen noch nie den Begriff „demographischer Wandel“ gehört. Heutzutage ist der demographische Wandel in den deutschen Medien ein nicht mehr wegzudenkendes, fast allgegenwärtiges Thema.¹⁸

Da einzelne Gebiete sehr unterschiedlich vom Wandel betroffen sein können und nur diejenigen Regionen weiter wachsen bzw. stabil bleiben, die attraktiv genug sind, um den weniger werdenden jungen Menschen eine Zukunft zu bieten, sollte das demographische Wissen vor allem auf kommunaler Ebene verbessert werden. Kleine Bundesländer wie bspw. Bremen und das Saarland haben mehr mit Strukturwandel, Überalterung und Bevölkerungsschwund zu kämpfen. Aber auch in Gegenden, in denen sich schwerlich eine moderne Dienstleistungswirtschaft ansiedelt, schrumpft die Bevölkerung.¹⁹

Der Osten Deutschlands stellt ein nur ein Beispiel für die Konfrontation mit dem Wandel dar. Bevölkerungsrückgang²⁰ und wirtschaftliche Umbrüche haben dort bereits im Zeitraster vorweggenommen, worauf sich in naher Zukunft auch viele andere Regionen einstellen müssen – leider nicht immer erfolgreich. Nach der Wende veranschaulichten die neuen Bundesländer, was passiert, wenn man trotz Bevölkerungsrückgang für Wachstum plant: In der Hoffnung, die Einwohnerzahlen würden konstant bleiben, wurden vor allem ländliche Gebiete mit Subventionen gesegnet und u.a. Spaßbäder, Freizeitparks

¹⁷ Vgl. Kröhnert (2006) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70883/demografische-lage-der-nation> (10.11.2014, 12:00); vgl. o.V. (o.J.) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/> (10.11.2014, 10:47); vgl. Sesselmeier (2006) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/75998/alterssicherung> (10.11.2014, 11:59)

¹⁸ Vgl. Kröhnert/Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2006) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70889/wege-in-die-zukunft> (10.11.14, 11:37)

¹⁹ Ebd.

²⁰ Anm.: Manche wirtschaftsarmen Regionen im Osten haben aufgrund des massiven Geburteneinbruchs nach der Wende und der Abwanderung von mehr als 1,5 Mio. bereits ein Viertel ihrer Bevölkerung verloren.

und Rennstrecken gebaut, die bis heute unausgelastet sind und lediglich Kosten produzieren. Auch überdimensionale kommunale Infrastruktur ist ein Zeichen kostspieliger Fehlplanungen. Die versprochene wirtschaftliche Stabilisierung einer Region blieb oft aus. Auf regionaler Ebene ist der Rückgang längst Realität. Wenn junge Menschen auf der Suche nach Arbeit abwandern, bleiben, egal ob Osten oder Westen, folglich die Älteren und sozial Schwachen zurück. Eine Konstellation, die zwangsläufig zum weiteren wirtschaftlichen und demographischen Abstieg führt.²¹

2.1.2 Ursachen für die demographische Entwicklung

Strukturelle Veränderungen einer Bevölkerung werden vom Verhältnis der Geburtenzahlen zu den Todesfällen und ebenso vom Saldo der Zu- und Abwanderungen bestimmt. Anders gesagt bedeutet dies, dass die demographischen Ereignisse *Fertilität*, *Mortalität* und *Migration* die einflussgebenden Determinanten hinsichtlich der Struktur einer Bevölkerung sind.²² In Deutschland ist bereits seit den 1970/80er Jahren ein negatives Bevölkerungswachstum zu verzeichnen (siehe Anhang A2), was primär der stagnierenden Geburtenrate geschuldet ist. Diese liegt seit Ende der 1990er Jahre relativ konstant bei 1,4 Kindern je Frau.²³ Innerhalb Deutschlands lassen sich regionale Unterschiede verzeichnen: Die höchste Geburtenhäufigkeit weist das Land Sachsen auf. Hier lag die durchschnittliche Kinderzahl je Frau im Jahr 2008 bei 1,44.²⁴ Für die Zahl der Geborenen spielt neben der Geburtenrate insbesondere die Zahl der Frauen im Alter zwischen 26 und 35 Jahren eine Rolle. In den kommenden Jahren wird der Anteil dieser Altersgruppe zwar stabil bleiben, doch nach 2020 voraussichtlich deutlich schrumpfen – ein neues Geburtentief wäre die Folge.²⁵

²¹ Vgl. Kröhnert (2006) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70883/demografische-lage-der-nation> (10.11.2014, 12:00); vgl. Kröhnert/Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2006) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70889/wege-in-die-zukunft> (10.11.2014, 11:37)

²² Vgl. Schimany 2007, S. 16

²³ Anm.: Im europäischen Vergleich ein sehr niedriger Wert.

²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011), Heft 1, S. 11
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile (14.11.2014, 17:44)

²⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2013) <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Geburten.html> (13.11.2014, 10:42)

Eine weitere Ursache der demographischen Veränderungen stellt die kontinuierlich sinkende Mortalität dar. Der Rückgang der Sterblichkeitsniveaus begründet sich durch eine ganze Reihe von Faktoren. Beispielweise konnten der medizinische Fortschritt und die Verbesserung der Ernährungs-, Hygiene- und Wohnbedingungen zu einer sinkenden Mortalität von Säuglingen, Kindern und Müttern führen. Aber auch der Anstieg der Lebenserwartung spiegelt sich im Rückgang der Sterblichkeit wider. Dabei hat die Senkung der Kinder- und Säuglingssterblichkeit einen weit höheren Einfluss auf die Lebenserwartung als der Aufschub der Sterblichkeit im höheren Lebensalter.²⁶

Der Saldo aus Zu- und Fortzügen verändert ebenso den Bevölkerungsbestand. Deshalb stellt die Migration die dritte Einflussgröße der demographischen Entwicklung dar. Lange Zeit konnte durch Zuwanderung das bestehende Geburtendefizit kompensiert werden. Nur so ist zu erklären, dass bei einer höheren Zahl der Sterbenden im Vergleich zur Zahl der Neugeborenen, die Bevölkerung über drei Jahrzehnte konstant blieb. Erst seit 2003 reicht die Zuwanderung nicht mehr aus, um die negative Bevölkerungsentwicklung auszugleichen.²⁷

Für Deutschland insgesamt spielt lediglich die Außenwanderung, d.h. die Wanderung über die Grenzen Deutschlands hinweg, eine Rolle. Für die einzelnen Bundesländer ist zusätzlich der Austausch mit anderen Bundesländern (Binnenwanderung) relevant. Seit 1991 war die gesamte Wanderungsbilanz fast durchgängig positiv, bewegte sich in verschiedenen Zeiträumen zwischen 129.000 und 354.000 Personen und unterlag damit starken Schwankungen. Nach zwei verschiedenen Annahmen zur Wanderungsentwicklung im Rahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wird die jährliche Nettozuwanderung aus dem Ausland entweder bis 2014 100.000 Personen betragen oder bis zum Jahr 2020 bei 200.000 Personen liegen.²⁸ Die Binnenwanderungen sind in Deutschland besonders durch eine beständige Abwanderung aus den neuen in die alten Bundesländer geprägt, wofür vor allem wirtschaftliche Faktoren ausschlaggebend sind. Von 1991 bis 2008 haben ca. 1,1 Millionen Bewohner die neuen Länder für das frühere Bundesgebiet verlassen. Zukünftig wird jedoch von einer Reduktion der Ost-West-Wan-

²⁶ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2014) http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/08/sterblichkeit_node.html (13.11.2014, 11:30)

²⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2007), Heft 1, S. 6, 16, 19
https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00012504/demografischer_wandel_heft1.pdf;jsessionid=D613BBFED0F65E47DA51E3DA635702D2 (14.11.2014, 17:13)

²⁸ Anm.: Diese Werte sind nur als langjährige Durchschnitte zu interpretieren.

derung ausgegangen, da die junge mobile Bevölkerung in den neuen Ländern zahlenmäßig deutlich abnehmen und sich somit das Abwanderungspotenzial verringern wird. Die Nettoabwanderung von Ost nach West wird von rund 48.000 bis 2020 auf 14.000 Personen zurückgehen. In Sachsen wird ab 2018 sogar ein positiver Gesamtwanderungssaldo erwartet. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Abschwächung der Ost-West-Wanderung für die alten Länder einen geringeren Zustrom an Menschen im erwerbsfähigen Alter bedeuten würde.²⁹

Ungeachtet der demographischen Alterung sollte der Freistaat Sachsen diese Entwicklung hinsichtlich der Beschaffung von qualifiziertem Personal zu seinem Vorteil nutzen.

2.1.3 Phasen und Perspektiven

„Trotz der teilweisen Kompensation des Geburtendefizits durch die Zuwanderung junger Menschen wirkt sich die demographische Alterung in Deutschland nachhaltiger und wesentlich früher aus als in allen vergleichbaren Nationen.“³⁰

Demographische Veränderungen ereignen sich nicht von heute auf morgen, sondern haben eine lange Vorlaufzeit. Im Hinblick auf die öffentliche Auseinandersetzung mit ihnen identifizierte Birg 2011 drei unterschiedliche Phasen:

1. Phase der Verleumdung: Von Mitte der 1970er bis zum Ende des 20. Jahrhunderts wurden die demographischen Probleme meist ignoriert, bestritten und tabuisiert. Man sah die Vorstellung, dass Deutschland eines Tages bspw. nur 40 statt 80 Millionen Einwohner haben könnte, nicht als problematisch an. Hier wurde verkannt, dass die Bevölkerungsschrumpfung kein steuerbarer bzw. kontrollierbarer Prozess ist.
2. Phase der Anerkennung: In der zweiten Phase (bis 2005) wurde das Vorhandensein demographischer Probleme akzeptiert und anerkannt sowie die Vernachlässigung der Thematik eingeräumt.

²⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2011), Heft 1, S. 17 ff.

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile (14.11.2014, 17:44)

³⁰ Birg, Prof. Dr. Herwig. Von 1981 bis 2004 Leiter des Lehrstuhls für Bevölkerungswissenschaft und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik der Universität Bielefeld.

3. Phase der Inflation: In der jetzigen, dritten Phase scheint Demographie zu einem Modethema geworden zu sein, das durch inflationsartig zunehmende Diskussionen droht an Bedeutung zu verlieren. Versäumnisse werden zwar zugegeben, doch die Konsequenzen daraus seien noch weitgehend unbekannt.³¹

Auch wenn die demographische Alterung und Schrumpfung unabwendbar sind, können die negativen Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft gemildert werden. Birg sieht die Chancen vor allem in einer erfolgreichen Integration der zugewanderten Bevölkerung auf Gemeindeebene, einer Rückkehr von der Suburbanisierung zur Reurbanisierung auf regionaler Ebene sowie in der Herstellung von gleichwertigen Lebensbedingungen in allen Teilen des Landes (Landesebene). Auf nationaler Ebene spricht er sich für solidarische Unterstützung der nachkommenden Generationen und für eine Erhaltung der demographischen Tragfähigkeit unserer Gesellschaft aus. Auch Kröhnert benennt konkrete Forderungen:

1. Eine längere Lebensarbeitszeit durch kürzere Ausbildungszeiten sowie ein späteres Renteneintrittsalter. Dies sei nötig, da sich in Deutschland mittlerweile das Alter bei Berufseintritt immer weiter nach hinten, das der Pensionierung aber nach vorn verschoben habe.
2. Die zweite Chance liege in der Beschäftigung von mehr Frauen. Aufgrund fehlender oder unflexibler Möglichkeiten der Kinderbetreuung, eines veralteten Steuersystems sowie einer nicht ausreichenden Anzahl an Ganztagschulen werden Frauen benachteiligt und ihr Rückzug aus dem Erwerbsleben gefördert. Gemessen an der Erwerbstätigenquote von Frauen zwischen 25 und 59 Jahren belegt Deutschland mit 69% berufstätiger Frauen im Vergleich mit Großbritannien, Dänemark und Schweden den letzten Platz.
3. Am wichtigsten wäre nach Kröhnert jedoch eine moderne Familienpolitik, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Partner gewährleistet. Hierzu seien massive Investitionen in Kinderkrippen, Kindergärten und Ganztagschulen notwendig, aber auch steuerliche Förderung der Dienste von Tagesmüttern bzw. Haushaltshilfen gehören dazu.

³¹ Vgl. Birg (2011) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/75999/chancen-und-perspektiven> (10.11.2014, 11:44)

4. Drittens, und hier stimmen die Forderungen von Birg und Kröhnert überein, muss sich Deutschland für eine neue Form der Zuwanderung bereithalten. In Zukunft gilt im europäischen Wettbewerb um qualifizierte Einwanderer, diese gezielt anzuwerben und ihnen durch überzeugende Bedingungen ein langfristiges Bleiben in unserem Land anzubieten. Nur so können die bevorstehenden Lücken im Fachkräfteangebot geschlossen werden.³²

In der einschlägigen Literatur wird der soeben beschriebene demographische Wandel wiederum als eine der Hauptursachen für den Fachkräftemangel angesehen. Dieser soll im folgenden Kapitel ausführlicher erläutert werden.

2.2 Fachkräftemangel

2.2.1 Der Fachkräftemangel und seine Bedeutung

Deutschland gilt als exportorientiertes Land und zeichnet sich durch seine Stärken in Technologie und Innovation aus. Besonderer Bedeutung kommt hierbei dem Personal in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik – kurz MINT genannt – zu, da diese die größte Innovationskraft darstellen und somit unabdingbar für das Wachstum und den Wohlstand der deutschen Volkswirtschaft sind.³³ Neben MINT-Akademikern werden auch sehr viele beruflich qualifizierte MINT-Fachkräfte beschäftigt. Beide zeichnen sich als Fachkräfte durch eine spezielle Berufsausbildung oder eine abgeschlossene (Fach)Hochschulausbildung aus und unterscheiden sich somit von Arbeitskräften hinsichtlich ihrer Qualifikation. Aufgrund der existierenden Arbeitslosenquote in Deutschland ist davon auszugehen, dass es keinen Arbeitskräftemangel gibt. Ein Fachkräftemangel kann aber unabhängig der Arbeitslosenzahlen vorliegen, wenn der überwiegende Teil als nicht-qualifiziert eingestuft wird.³⁴ Anders gesagt

³² Vgl. Kröhnert (2006) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70883/demografische-lage-der-nation> (10.11.2014, 12:00)

³³ Anm.: Als innovationsrelevante Indikatoren gelten: Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz, Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten oder Anteil der Unternehmen mit Produktinnovationen in der Spitzengruppe.

³⁴ Vgl. Anger/Koppel/Plünnecke (2014), S. 4 http://www.mintzukunftschaefen.de/uploads/media/FINAL_MINT-Herbstbericht.pdf; vgl. Bingel 2010, S. 29

ist Fachkräftemangel die zahlenmäßige Knappheit an Arbeitskräften mit den benötigten Fähigkeiten, um die zur Verfügung stehenden Stellen zu besetzen.

Zum besseren Verständnis sollen an dieser Stelle einige Begrifflichkeiten erklärt werden: Die Summe der Erwerbstätigen und Erwerbslosen bilden das Arbeitskräfteangebot. Dieses wiederum hängt von der Bevölkerungsgröße, ihrer Struktur und Beteiligung am Erwerbsleben ab. Addiert man zu dieser Summe die Anzahl der Stillen Reserven³⁵, so ergibt sich das Erwerbspersonenpotenzial (EPP), auch Arbeitskräftepotenzial genannt. Es bildet die Obergrenze der am Markt verfügbaren Arbeitskräfte.³⁶ In Deutschland ist das Erwerbspersonenpotenzial in den 1990er Jahren stark gestiegen, stagniert aber seit der Jahrtausendwende nahezu und ist seit 2009 tendenziell rückläufig. Wegen der demographischen Entwicklung wird es in Zukunft schrumpfen. Laut dem IAB-Kurzbericht³⁷ geht das Arbeitskräfteangebot von 44,75 Mio. Erwerbspersonen des Basisjahrs 2008 schätzungsweise auf unter 44 Mio. im Jahr 2017 und 41,3 Mio. im Jahr 2025 zurück. Diese Zahlen ergeben sich jedoch nur im Falle steigender Erwerbsquoten und einer Nettozuwanderung von 100.000 Personen pro Jahr. Schließt man das Wanderungsgeschehen aus und nimmt konstante Erwerbsquoten an, würde das EPP bereits in den kommenden Jahren deutlich schrumpfen. Schon 2020 wäre es unter 41 Mio. Personen und im Jahr 2025 auf ca. 38 Mio. Personen gesunken. Der jährliche Rückgang begründet sich durch die Tatsache, dass die geburtenstarken Jahrgänge aus den 1960er Jahren allmählich das Rentenalter erreichen.³⁸

Durch eine Gegenüberstellung von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage in der Prognosestudie „Arbeitslandschaft 2035“ zeigt sich, dass es einerseits Arbeitsplätze gibt, die nicht besetzt werden können, und andererseits Arbeitskräfte, denen kein adäquater Arbeitsplatz angeboten werden kann. Zwangsläufig tritt ein qualifikatorischer Mismatch, d.h. ein Ungleichgewicht zwischen der Arbeitskräftenachfrage und dem Arbeitskräfteangebot auf. Auch lassen sich durch die Gegenüberstellung differenzierte Aussagen darüber machen, welches Ausmaß das Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt haben wird, welche

³⁵ Anm.: Hierzu gehören potenzielle Arbeitskräfte in Weiterbildungsmaßnahmen, Vorruhestandler und alle, die weder erwerbstätig bzw. arbeitslos gemeldet sind und noch aktiv nach Beschäftigung suchen.

³⁶ Vgl. Bingel 2010, S. 28

³⁷ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg

³⁸ Vgl. Fuchs/Söhnlein/Weber (2011), S. 1-3 <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf> (20.11.2014, 11:00)

Arbeitskräfte konkret fehlen und welche Branchen besonders betroffen sein werden. Insgesamt droht bis 2035 ein Arbeitskräftemangel von 4 Mio. Arbeitskräften, welcher bereits 2020 bei 1,7 Mio. liegt und heute schon rund 1,0 Mio. umfasst. Im Gegensatz zur vergangenen „Arbeitslandschaft 2030“ ist der gesamtwirtschaftliche Arbeitskräftemismatch damit geringer und verzeichnet kurz- bis mittelfristig einen leichten Rückgang, was darauf zurückzuführen ist, dass in den vergangenen Jahren die Erwerbsbeteiligung spürbar angestiegen ist und mehr Frauen und ältere Personen besser in den Arbeitsmarkt integriert werden konnten. Eine essenzielle Erkenntnis der „Arbeitslandschaft 2035“ und somit eine weitere Abweichung zu der vorherigen „Arbeitslandschaft 2030“ ist, dass der zukünftige Arbeitskräftemangel mittelfristig nicht mehr alle Qualifikationsstufen betreffen wird, sondern der größte Mangel bei Personen mit beruflichen Abschlüssen droht und somit auf die mittlere Qualifikationsstufe entfällt. Diese Annahme wird ebenfalls hinsichtlich MINT-Kräften von dem im Oktober veröffentlichten MINT-Herbstreport 2014 des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) Köln geteilt.³⁹ Aufgrund großer Erfolge bei der Gewinnung von Studienanfängern in den MINT-Fächern sowie einer steigenden Hochschulabsolventenquote dürfte der demographische Ersatzbedarf an MINT-Akademikern gedeckt sein.⁴⁰

Neben dem Fachkräftemangel nach Qualifikationen liefert die Prognos-Studie auch Aussagen über den Fachkräftemangel nach Tätigkeiten, Fachrichtungen, Berufen, Sektoren und Branchen. So sollen laut Studie die voraussichtlich größten Lücken in Berufen entstehen, die eng mit beschäftigungsintensiven Branchen verknüpft sind und zu denen Gesundheits- und Sozialberufe sowie Lehrerberufe zählen. Der Arbeitskräftemangel im Dienstleistungssektor betrage insgesamt bis zum Jahr 2035 3,5 Mio. und 2020 bereits ca. 1,4 Mio. Erwerbstätige. Differenziert nach Qualifikationen fehlen dem Dienstleistungssektor 2020 bereits mehr als 500.000 Personen mit Hochschulabschluss, 880.000 Arbeitskräfte mit Berufsabschluss und knapp 50.000 Personen ohne beruflichen Abschluss – die Lücke der Personen mittlerer Qualifikation ist damit absolut am größten. In der Industrie dürften laut Studie bereits 2020 rund 210.000 Arbeitskräfte fehlen, die sich bis 2035 mit 470.000 mehr als verdoppeln würde. Da zahlreiche Dienstleistungen, wie

³⁹ Anm.: Inzwischen übertreffen die Arbeitskräfteengpässe in MINT-Berufen auf Ebene der beruflichen Qualifikationen die Engpässe auf Ebene der Akademiker.

⁴⁰ Vgl. Anger/Koppel/Plünnecke (2014), S. 7 http://www.mintzukunftschaffen.de/uploads/media/FINAL_MINT-Herbstbericht.pdf; vgl. Prognos AG (2012), S. 48 ff. http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40)

z.B. ausgelagerte Arbeitsprozesse, von der Industrie nachgefragt werden, muss der Anteil des Arbeitskräftemangels des Dienstleistungssektors strenggenommen der Industrie zugeschrieben werden. Die Prognos-Studie kommt hier zu dem Ergebnis, dass der Personalmangel der industrienahen Dienstleistungen von rund 530.000 Personen im Jahr 2035 dem der Industrie zuzurechnen ist, was diesen wiederum um mehr als 50% erhöht. Die Branchenbetrachtung zeigt, dass alle Branchen bereits 2020 einen Arbeitskräftemangel zu befürchten haben, der sich bis 2035 noch spürbar vergrößern wird. Den größten Personalmangel im Jahr 2035 mit rund 960.000 fehlenden Arbeitskräften wird allerdings im Gesundheits- und Sozialwesen auftreten. Eine ebenfalls große Lücke droht im Bereich der Erziehung und des Unterrichts. Hier werden 2035 mehr als 540.000 Personen fehlen.⁴¹

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die steigende Geschwindigkeit in der technologischen Weiterentwicklung und der Strukturwandel die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitsplätze wachsen lassen. Die Rückläufigkeit der Bevölkerungszahl führt zwangsläufig zu einer Verringerung des EPP und verändert somit die Altersstrukturen in Unternehmen. Um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu gewährleisten, sind Unternehmen v.a. von der Innovationsstärke der Technologiebranche abhängig, da ihren Fachkräften hinsichtlich dem Wachstum in Volkswirtschaften eine hohe Bedeutung zukommt. Personalengpässe in MINT-Bereichen haben nicht nur Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft und bedrohen das Wachstum eines Unternehmens, sondern führen auch zum Verlust der Wissensrekrutierung.⁴²

„Der demographische Wandel verstärkt mit einem Rückgang und einer Alterung der Bevölkerung zwar die Problematik eines drohenden Fachkräftemangels, zu einem Mismatch auf dem Arbeitsmarkt würde es jedoch auch ohne ihn kommen.“⁴³

Das bedeutet, dass der demographische Wandel nicht die Hauptursache für den herrschenden Fachkräftemangel sein kann, sondern eher die mangelhafte Ausschöpfung der Kapazitäten und Potenziale des zur Verfügung stehenden Erwerbspersonenpoten-

⁴¹ Vgl. Prognos AG (2012), S. 57-61 http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40)

⁴² Vgl. Preißing 2010, S. 22; vgl. Bollessen 2014, S. 14

⁴³ Prognos AG (2012), S. 47 http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40)

zials sowie ein komplexes Zusammenspiel von individuellen Entscheidungen der Erwerbspersonen hinsichtlich Persönlichkeitsentwicklung und Aus- und Weiterbildung. Die Prognos-Studie gibt zudem an, dass die Ursachen für den qualifikatorischen Mismatch auf dem deutschen Arbeitsmarkt sowie für den Fachkräftemangel auf einer übergeordneten Ebene im Zusammenwirken der fortschreitenden Tertiärisierung⁴⁴ und der zunehmenden Wissensbasierung der deutschen Produktion liege. Würde der Fachkräftemangel in der berechneten Form eintreten, würde dies dramatische Konsequenzen für Wirtschaft und Wachstum in Deutschland bedeuten. Über den gesamten Prognosezeitraum (2011 bis 2035) würden sich ein kumulierter Wertschöpfungsverlust von 4,3 Billionen und Steuermindereinnahmen in Höhe von rund 950 Milliarden Euro errechnen. Die Geschwindigkeit mit der der Strukturwandel und der Wandel Deutschlands zu einer Wissensgesellschaft voranschreiten, machen aktive und zügige Anpassungen auf der Angebotsseite des Arbeitsmarktes notwendig.⁴⁵

2.2.2 Der Fachkräftemangel als regionale Herausforderung

Der herausfordernde Arbeitskräftemangel für Deutschland insgesamt kann auf Ebene der Bundesländer spezifiziert betrachtet werden, um die regionalen Anforderungen stärker herauszustellen und eventuelle regionale Besonderheiten herauszuarbeiten. Insbesondere der ostdeutsche Arbeitsmarkt ist seit 25 Jahren von starken Schwankungen und hoher Arbeitslosigkeit geprägt. Von den 9,75 Mio. Erwerbstätigen Ende 1989 war zwei Jahre später nicht einmal mehr die Hälfte voll erwerbstätig.⁴⁶ Der Verlust von hunderttausenden gut qualifizierten Menschen blieb nicht ohne Wirkung auf die Arbeitsproduktivität. Insgesamt verloren die Ostländer seit der Wende etwa zwei Mio. Arbeitskräfte. Trotz aller Erfolge durch Aufbau Ost sowie Aufschwung und Beschäftigung schaffende Arbeitsmarktpolitik blieb die Arbeitslosenquote in den neuen Ländern lange fast doppelt so hoch wie im Westen – im Februar 2011 12,7% Arbeitslosigkeit im Osten zu 6,7% im

⁴⁴ Anm: Darunter versteht man eine Verlagerung des wirtschaftlichen Schwerpunktes hin zum Dienstleistungssektor, sowohl im Bereich der Wertschöpfung als auch im Bereich der Beschäftigung.

⁴⁵ Vgl. Berg 2014, S. 10; vgl. Prognos AG (2012), S. 47 f., 64 f. http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40)

⁴⁶ Anm: 550.000 Vorruheständler, 800.000 Abwanderer in den Westen, 400.000 Pendler, 1,3 Mio. Kurzarbeiter, 800.000 in sonstigen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und 1,1 Mio. arbeitslos.

Westen. Im Februar 2014 betrug das Verhältnis 11% zu 6,4%. Einzelne Regionen liegen dabei mit der Arbeitslosenquote noch viel weiter auseinander.⁴⁷

Auch der sächsische Arbeitsmarkt ist im Umbruch. Im Zuge der Wirtschaftskrise 2008 mussten viele Unternehmen 2009 Kurzarbeit anmelden. Laut der Bundesagentur für Arbeit profitiert die sächsische Wirtschaft seit 2010 aufgrund der positiven Binnennachfrage von der Konjunkturerholung, Beschäftigung wird aufgebaut und die Arbeitslosigkeit sinkt. 2010 erreichte die Zahl der Erwerbstätigen den zweithöchsten Stand innerhalb der letzten zehn Jahre und die Arbeitslosigkeit sogar den niedrigsten Wert seit 1991. Dennoch geht die Bevölkerung kontinuierlich zurück. Jahr für Jahr sinken die Schülerzahlen und damit die Anzahl der Schulabgänger, was zur Folge hat, dass auch die Zahl der Berufseinsteiger abnimmt. Ab 2015 werden mehr Menschen in den Ruhestand gehen, als diejenigen, die ihren Platz auf dem Arbeitsmarkt einnehmen können. Zudem verzeichnet der Freistaat Sachsen kaum Zuwanderung aus anderen Bundesländern und zu gut wie gar keine Zuwanderung aus dem Ausland – und dass bei einer vergleichsweise hohen Zahl ausländischer Studenten der sächsischen Hochschulen (9,6% im Jahr 2009). Laut der Bundesagentur für Arbeit bedeuten diese Entwicklungen, dass in Sachsen das Erwerbspersonenpotenzial von 2,6 Mio. im Jahr 2011 bis zum Jahr 2025 um rund 500.000 weiter sinken wird.⁴⁸

Möglichkeiten dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken bzw. Ansätze zur Steigerung des Fachkräfteangebots in Sachsen wurden in den letzten Jahren von unterschiedlichen Institutionen aufgezeigt: Die Regionaldirektion Sachsen der Bundesagentur für Arbeit identifizierte 2011 in ihrer „Perspektive 2025“ zehn verschiedene Handlungsfelder und stellte entsprechend einen Maßnahmenkatalog zusammen, wobei der Fokus zusam-

⁴⁷ Vgl. Prognos AG (2012), S. 77 http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdaten-bank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40); vgl. Obermeier (2014) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all> (26.11.2014, 15:52); vgl. Kühl (2014) <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/55390/25-jahre-deutsche-einheit> (26.11.2014, 18:00)

⁴⁸ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), S. 1 f. <http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtaw/~edisp/l6019022dstbai395339.pdf> (25.11.2014, 16:24); vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2010), S. 6, 9 ff. http://www.ebz.de/tagung/berufsausbilder2010/dokumente/plenum/smwa-fachkraeftebedarf_in_sachsen_bis_2020.pdf (25.11.2014, 16:33)

mengefasst auf den Themen Bildung, Erwerbspartizipation, Arbeitszeitvolumen, Zuwanderung und Arbeitsmarkttransparenz lag.⁴⁹ Das Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr nannte in seiner „Fachkräftestrategie Sachsen 2020“ die folgenden fünf Handlungsfelder zur Sicherung des Fachkräfteangebots für die sächsische Wirtschaft:

1. Frühkindliche und (außer-)schulische Erziehung und Bildung
2. Fort- und Weiterbildung
3. Nichtakademische und akademische Ausbildung
4. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
5. Gesteuerte Zuwanderung und Ansiedlung von Fachkräften.⁵⁰

Deutliche Parallelen lassen sich ebenfalls in den aufgestellten Handlungsoptionen der Prognos-Studie „Arbeitslandschaft 2035“ erkennen, die nicht nur für ganz Deutschland, sondern auch auf Bundeslandebene angesetzt werden können. Hiernach lassen sich die Probleme des Arbeitskräftemangels nur lösen, wenn es gelingt, den Arbeitsmarkt zu flexibilisieren, das vorhandene Erwerbspotenzial stärker auszuschöpfen und das Bildungs- und Ausbildungssystem zu verbessern. Die Anpassungsnotwendigkeiten sind auf fünf Ebenen verteilt:

1. Beschäftigungschancen verbessern
2. Erwerbsbeteiligung erhöhen
3. Arbeitszeiten ausweiten
4. Bildungsoffensive starten
5. Zuwanderung gezielt gestalten.⁵¹

In Anbetracht der von unterschiedlichen Institutionen identifizierten und sich doch stark ähnelnden Handlungsfelder, kann davon ausgegangen werden, dass ein den regionalen Ansprüchen entsprechender Maßnahmen-Mix den zukünftigen Fachkräftebedarf am

⁴⁹ Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011), S. 4-6 <http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtaw/~edisp/l6019022dstbai395339.pdf> (25.11.2014, 16:24)

⁵⁰ Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2011), S. 5-9 http://www.kgs-online.de/media/file/9290.Fachkraeftestrategie_Sachsen_2020.pdf (05.11.2014, 17:39)

⁵¹ Vgl. Prognos AG (2012), S. 66, 90 http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40)

besten sichern kann. Der Freistaat Sachsen steht, laut dem Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, vor einer strukturellen Herausforderung, die besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU)⁵² betrifft. Denn es sind vor allem die KMU, die Probleme haben, offene Stellen zu besetzen. Während die Zeit zwischen Ausschreibung und Neubesetzung einer Stelle 2011 noch bei 75 Tagen lag, erhöhte sie sich 2013 auf 86 Tage.⁵³

Warum der Mittelstand im Freistaat Sachsen für die wirtschaftliche, regionale und gesellschaftliche Entwicklung eine herausragende Rolle spielt, zeigt sich anhand folgender Daten aus dem Sächsischen Mittelstandsbericht 2011/2012:⁵⁴ Im Jahr 2011 belief sich die Anzahl der in Sachsen ansässigen, wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen mit steuerpflichtigen Jahresumsätzen auf 148.991, womit 99,9% aller sächsischen Unternehmen zum Mittelstand gehören. 1.227 Unternehmen zählten zu den mittleren Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro, während die Anzahl der Kleinunternehmen mit einem Jahresumsatz von 2 bis 10 Mio. Euro 6.072 Unternehmen betrug. 141.484 und damit der überwiegende Teil der sächsischen Unternehmen erzielte einen Jahresumsatz von weniger als 2 Mio. Euro und wird somit zu dem Kleinunternehmen gerechnet. Das sind 95% aller im Freistaat ansässigen Unternehmen. Die sächsische Wirtschaft weist eine ausgeprägt kleinbetriebliche Struktur auf, die erheblich dazu beigetragen hat, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) des Freistaates seit 2000 am stärksten unter den BIPs aller deutschen Länder gestiegen ist. Auch die Bedeutung des Mittelstandes bei der Ausbildung von Fachkräften ist nicht zu unterschätzen. Seit mehreren Jahren steigt der Ausbildungsanteil in KMU; ein Trend, der auch im

⁵² Anm.: Im Rahmen der Politik der Europäischen Union werden Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und mit bis zu 50 Millionen Euro Jahresumsatz oder bis zu 43 Millionen Euro Bilanzsumme als kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bezeichnet.

⁵³ Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2010), S. 7 http://www.ebz.de/tagung/berufsausbilder2010/dokumente/plenum/smwa-fachkraeftebedarf_in_sachsen_bis_2020.pdf (25.11.2014, 16:33); vgl. o.V. (2014) <http://www.zukunft-in-sachsen.de/was-muss-ich-als-azubi-beachten/aktuelle-news-fuer-schueler-und-azubis/168-fachkraeftemangel-in-sachsen-sechs-von-zehn-offenen-stellen-nicht-besetzt/> (25.11.2014, 16:30)

⁵⁴ Anm.: Die wirtschaftliche Lage und Leistung des sächsischen Mittelstandes wird seit 2003 alle zwei Jahre im Sächsischen Mittelstandsbericht des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr dargestellt.

Freistaat zu erkennen ist. Ende 2012 registrierte die Bundesagentur für Arbeit in Sachsen 58.147 in einem Ausbildungsverhältnis stehende Personen, unabhängig vom Ausbildungsjahr, von denen 73% in mittelständischen Betrieben beschäftigt waren.⁵⁵

Ein weiteres wichtiges Instrument der Fachkräftesicherung ist die Schaffung von Weiterbildungsmöglichkeiten für Menschen, die bereits im Beruf stehen oder standen. *Es sei [...] darauf hingewiesen, dass eine Weiterbildung im Sinne eines lebenslangen Lernens, um die beruflichen Fähigkeiten und Wissen auch nach der Erstausbildung zu erhalten, anzupassen und zu erweitern, [...] nach wie vor von höchster Relevanz bleibt.*⁵⁶ Dies gilt speziell vor dem Hintergrund des zunehmenden technischen Fortschritts und der Entwicklung hin zu wissensintensiven Tätigkeiten. Um die Arbeitsfähigkeit dauerhaft aufrechtzuerhalten müssen insbesondere Beschäftigte in KMU an Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung teilnehmen.⁵⁷

Wie bereits erwähnt, wird sich die Altersstruktur nach dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge in Unternehmen spürbar verändern. Dies trifft auch auf sächsische Unternehmen zu. Daher weist eine Generationenbetrachtung im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels in Deutschland eine besondere Relevanz auf. Inwiefern sich die erwerbstätigen Generationen unterscheiden und welche Vorteile altersgemischte Teams haben, soll das nächste Kapitel verdeutlichen.

2.3 Generationenwechsel

2.3.1 Generationszugehörigkeit als Erklärungsversuch

Menschen nach Kategorien einzuteilen, wie z.B. nach Generationszugehörigkeit, schafft in erster Linie Orientierung und reduziert Komplexität. Es kann hilfreich sein, um wichtige

⁵⁵ Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2013), S. 3 f., 7 f., 25 http://www.smwa.sachsen.de/download/Mittelstandsbericht_2011_2012.pdf (01.12.2014, 17:58)

⁵⁶ Prognos AG (2012), S. 68 http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40)

⁵⁷ Vgl. Prognos AG (2012), S. 68 http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (20.11.2014, 10:40); vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 30 http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherungsziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile (01.12.2014, 17:32)

Tendenzen und Entwicklungen in einer Gesellschaft zu begreifen. Gleichwohl ist die Generationszugehörigkeit lediglich ein Ansatz und kein alleiniges Erklärungsmuster, um individuelles Verhalten zu verstehen. Angaben hinsichtlich Geschlecht, geografischer Herkunft, sozioökonomischem Hintergrund oder Familienstrukturen sind für die Erklärung unterschiedlichen Denkens und Auftretens von Individuen nicht minder wichtig. Zudem können Generationen durch gemeinsame Werte charakterisiert werden, da sie Altersgruppen darstellen, die sich durch gemeinsame Erfahrungen definieren und ein darauf bezogenes Lebensgefühl entwickeln. Werte drücken aus, was eine Gesellschaft oder eben eine Generation als wünschenswert erachtet, tragen zur Auffassung über Qualität und Wirklichkeit bei und beeinflussen somit die Auswahl von Handlungsmöglichkeiten.⁵⁸ Für Arbeitgeber kann es gegenwärtig gewinnbringend sein, sich im Vorfeld der Rekrutierung von Nachwuchskräften ein konkretes Bild der Generation Y⁵⁹ zu machen, da diese seit ungefähr 2005 unterwegs in den Arbeitsmarkt ist. Nur wer die Hintergründe der Entwicklung dieser Altersgruppe nachvollziehen kann, dem wird es möglich sein, sie mit Überzeugung anzusprechen, sprich auf sie einzugehen.⁶⁰ Durch welche Werte sich die Generation Y auszeichnet und welche Vorurteile ihnen vorauseilen, soll in diesem Kapitel skizziert werden. Da Kohorten⁶¹ vor allem in Beziehung zu anderen Kohorten erklärt werden können, sollen einige Vergleiche mit den Vorgängergenerationen der Babyboomer und der Generation X helfen, das Verständnis der vorhandenen Unterschiede zu erleichtern.⁶²

2.3.2 Der Generationswechsel steht vor der Tür

Zur besseren Einordnung wird an dieser Stelle kurz auf die heute üblicherweise verwendeten Generationen-Klassifizierungen eingegangen. Von den *Traditionalisten*, die in den 30er und 40er Jahren geboren wurden, ist im Hinblick auf den Arbeitsmarkt nur noch selten die Rede, da sie schon nicht mehr am Erwerbsleben teilnehmen und im Ruhe-

⁵⁸ Vgl. Parment 2013, S. 17 f.; vgl. Jablonski (2002), S. 4 <http://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2629/629.pdf> (10.12.2014, 10:20)

⁵⁹ Anm.: Der Begriff „Generation Y“ wird in Punkt 2.3.3 detaillierter beschrieben

⁶⁰ Vgl. Allihn 2013, S. 20

⁶¹ Anm.: Personengruppe mit gemeinsamen zeit- bzw. jahrgangsspezifischen demografischen Merkmalen (Geburtskohorte, Heiratskohorte). Vgl. Schmid (o.J.) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kohorte.html> (04.03.2015, 10:26)

⁶² Vgl. Parment 2013, S. 20

stand sind. Die darauf folgende Generation sind die nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges bis in die 60er Jahre geborenen *Babyboomer*. Sie „verdanken ihren Namen dem Nachkriegs-Babyboom, sind die erste nach dem Weltkrieg aufgewachsene Generation und dementsprechend von dem eisernen Turn-Around-Willen und der konstruktiven Kraft der Aufbaujahre geprägt.“⁶³ Deren Kinder sind als *Generation X* in den 60er und 70er Jahren zur Welt gekommen und, zumindest in der westlichen Welt, im neuen Wohlstand der Aufbau- und Boomjahre aufgewachsen. Es folgt die *Generation Y* (auch GenY) aus den 80er und 90er Geburtsjahren und schließlich die ca. 1995 ff. geborene *Generation Z* (oder 1990er-Generation). Die GenY charakterisiert sich vor allem dadurch, dass sie im digitalen Zeitalter mit Computer und Internet aufgewachsen ist. Ihre Vertreter sind die erste im neuen Jahrtausend in die Arbeitswelt eintretende Generation und werden auch als „Millennials“ oder „Digital Natives“ bezeichnet.⁶⁴

Noch ist der Arbeitsalltag in Unternehmen stark von Vertretern der Babyboomer-Generation, den geburtenstarken Jahrgängen der zwischen 1955 und 1965 Geborenen, geprägt. Diese werden sich in den kommenden Jahren in den Ruhestand verabschieden und machen Platz für jüngere Menschen. Diese Veränderung ist zwar eine große Chance für die Generation Y, eine gute Stellung im Arbeitsmarkt zu bekommen, bedeutet aber in erster Linie eine große Gemeinschaftsaufgabe für Unternehmen und Mitarbeiter. Denn zunächst müssen beide Generationen erfolgreich miteinander arbeiten.⁶⁵ Besonders junge Menschen, die in einer anderen Gesellschaft aufgewachsen sind, bringen hohe Erwartungen, Forderungen und Hoffnungen in den Arbeitsmarkt ein. Nach Parment hat selten eine neue Generation so viele Auswirkungen auf Wirtschaft, Arbeitsleben und Talent-Management gehabt, wie die Generation Y. Er bezeichnet den Eintritt der 1980er-Generation in das Erwerbsleben als große Herausforderung der heutigen Gesellschaft.⁶⁶ Radermacher betont zudem, dass bis zum Eintritt der GenZ in die Arbeitswelt in den Jahren 2020 ff. die Bedeutung der GenY als neue Arbeitnehmergeneration kaum überschätzt werden könne.⁶⁷ „GenY hat bereits begonnen, Arbeitsumgebungen neu zu definieren und wird als weitaus größte Arbeitnehmer- und

⁶³ Radermacher 2013, S. 6

⁶⁴ Vgl. Radermacher 2013, S. 6

⁶⁵ Vgl. Parment 2013, S. 11

⁶⁶ Ebd., S. 3

⁶⁷ Vgl. Radermacher 2013, S. 6

zukünftig stärkste Konsumentengruppe die Stoßrichtung des Employer Branding ganz wesentlich beeinflussen.“⁶⁸

Altersgemischte Teams können wesentlich zur Wissensvermittlung beitragen und somit profitabel für Unternehmen sein. Aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung haben ältere Mitarbeiter ein breites Spektrum an Erfahrungs- und Fachwissen gesammelt, kennen die exakten Arbeitsabläufe und können zur Optimierung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen beitragen. Im Idealfall profitieren die Jüngeren von diesem Wissenstransfer, wenn altersgemischte Teams bestehen.⁶⁹ Um erfolgreich zusammenzuwirken, müssen nicht nur Kenntnisse übertragen, sondern auch Methoden und Strategien überdacht werden. Da Babyboomer meist weniger verändern wollen, kann es sein, dass veraltete Methoden weiterhin angewendet werden; vorwiegend weil ein Unternehmen an Babyboomer-Dominanz leidet. Der Wunsch der Generation Y, die Strategien der Zukunft neu zu definieren, müsse unter der Berücksichtigung der Erfahrungen der Babyboomer stattfinden.⁷⁰ Hierzu sagt Parment besonders treffend:

*„Allgemein gilt, dass die Mitarbeiter Erfahrung umso mehr schätzen, je älter sie sind. Das spiegelt aber die eigenen Wünsche wider, und ältere Mitarbeiter neigen dazu, Erfahrung zu überschätzen. Für junge Mitarbeiter wiederum gilt umgekehrt: Sie unterschätzen Erfahrung. [...] Man verlangt nach den guten alten Tagen, [...] das Problem ist aber, dass diese Tage nicht wiederkommen: Die Welt, die Wirtschaft und das Verhalten von Konsumenten haben sich geändert und werden kaum wieder so werden, wie sie einst waren.“*⁷¹

Trotz der Unterschiede zwischen den beiden Generationen lässt sich nicht leugnen, dass die Babyboomer erheblich zur Veränderung der Gesellschaft beigetragen haben. Sie sind in vielen Fällen Eltern der 1980er-Kinder und haben ihnen einen hohen Lebensstandard erst ermöglicht. Daher ist es interessant, dass viele Ältere die Jungen als „egozentrisch“ betrachten. Die unterschiedliche Bereitschaft zur Veränderung ist nur ein Beispiel möglicher Konflikte zwischen den Generationen. Es veranschaulicht, dass der Generationenwechsel neben Chancen in vielen Fällen wirklich eine große Herausforde-

⁶⁸ Radermacher 2013, S. 6

⁶⁹ Vgl. Bollessen 2014, S. 22

⁷⁰ Vgl. Parment 2013, S. 11 f.

⁷¹ Parment 2013, S. 12

rung ist. Zwar haben Veränderungen immer zwei Seiten, fest steht aber, dass verbesserte, konkurrenzfähige Produkte in der Zukunft immer öfter nach Veränderungen verlangen werden.⁷²

2.3.3 Generation Y: Nachwuchskräfte mit Anspruch

„Wir sind aufgewachsen mit dem Internet und dem einhergehenden Informationsüberfluss, in einer Konsumwelt, in der Marken und deren offensive Kommunikation nicht wegzudenken sind. Eine Welt, die unserer Generation extrem viel Aufmerksamkeit schenkt. Durch den demografischen Wandel umworben als Zukunftsträger, aber auch mit kritischen Argusaugen beobachtet.“⁷³

Unentschlossen, spießig, faul, keinen Bock auf Arbeit und noch weniger bereit Verantwortung zu übernehmen – wahrscheinlich wurde keine Generation mit so vielen Vorurteilen konfrontiert wie die Generation Y. Um ein differenzierteres Bild zu erhalten, hat Facit Research im Auftrag von Consulting Cum Laude tausend 18- bis 32-Jährige in Deutschland befragt⁷⁴ und kommt zu dem Ergebnis, dass diese Generation vielfältiger ist als gedacht. Die Mehrzahl sei keineswegs leistungsscheu und demotiviert. Hinter dem aufgedrückten Label verberge sich eine sehr heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen. Eines wollen jedoch alle: Sicherheit und Zufriedenheit. Das Topkriterium für die Arbeitgeberwahl ist ein angenehmes Arbeitsklima, gefolgt von Arbeitsplatzsicherheit, guter Work-Life-Balance, persönlicher Entwicklung und attraktiven Aufgaben. Ein hohes Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten sind dagegen weniger gefragt.⁷⁵ Die Studie hat sechs verschiedene Arbeitnehmertypen identifiziert und entsprechende Typologien erstellt (siehe Anhang A3).

Der Begriff „Generation Y“ wurde erstmals 1993 in einem Artikel der Fachzeitschrift *Ad Age* verwendet und umfasste damals junge Menschen, die zwischen 1984 und 1994 geboren sind. Analog zu früheren Generationen existiert keine allgemeingültige zeitliche

⁷² Vgl. Parment 2013, S. 10, 12

⁷³ Allihn 2013, S. 30

⁷⁴ Anm.: Der Fragebogen wurde auf der Basis von 40 tiefenpsychologischen Interviews entwickelt.

⁷⁵ Vgl. Freitag (2014) <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/gen-y-typologie-generation-bausparvertrag-wirklich-so-spiessig-und-faul/10880932.html> (26.11.2014, 09:57); vgl. o. V. (2014) <http://www.personalwirtschaft.de/de/print/news/details/3474/Was-junge-Arbeitnehmer-wollen/> (26.11.2014, 09:33)

Einordnung, daher geben andere Quellen abweichende Zeitspannen an.⁷⁶ Laut der Autorin Lilli Allihn, Jahrgang 1986 und somit Vertreterin der GenY, haben Jugendforscher und Soziologen ihrer Generation das Etikett „Generation Y“ (ausgesprochen wie das englische Wort „why?“) gegeben, weil sie Dinge deutlich mehr hinterfragen, als andere Generationen vor ihnen. Bestehende Verhältnisse und Wertvorstellungen, die bis dato als selbstverständlich galten, hinterfrage die GenY nicht einfach nur, sie stelle sie auch in Frage.⁷⁷

Um denkbare Verhaltensweisen der Generation-Y-Vertreter zu ergründen und mögliche Leitlinien zur Gestaltung des künftigen Personalbestands empfehlen zu können, ist es notwendig, sich die prägenden Veränderungen in den Werten und den situativen Lebensbedingungen der 1980er Generation vor Augen zu führen.⁷⁸ Dies soll anhand von Entwicklungen in der Gesellschaft, am Absatz- und Arbeitsmarkt und im sozialen Umfeld geschehen. Anschließend werden die prägnantesten Eigenschaften der GenY samt Schwächen, ihre größten Einflussfaktoren sowie ihre Ansprüche an den Arbeitsplatz zusammengetragen.

Gesellschaftliche Ebene

Auf gesellschaftlicher Ebene spielen vor allem die zunehmende Internationalisierung, das Internet und das mediale Angebot eine wirkende Rolle. Während die Gesellschaft in der Jugendzeit der Babyboomer, d.h. die Wirtschaftswunderjahre nach dem Zweiten Weltkrieg, besonders durch kollektivistische Werte und dem Streben nach Wohlstandsmehrung geprägt war, ist die 1980er-Generation einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und ausgeprägtem Individualismus aufgewachsen.⁷⁹ Mit dem Begriff Globalisierung verbindet die junge Generation vor allem die Möglichkeit, in andere Länder reisen, im Ausland studieren oder arbeiten zu können sowie kulturelle Vielfalt zu erleben. Sie nimmt die globale Erwärmung und die damit verbundenen Umweltveränderungen bewusst wahr und reagiert teilweise mit einem klimaverträglichen Verhalten.⁸⁰

⁷⁶ Anm.: z.B. ab 1981 Geborene oder die Jahrgänge 1979 bis 2000, vgl. Parment 2013, S. 3,7

⁷⁷ Allihn 2013, S. 17

⁷⁸ Vgl. Parment 2013, S. 21

⁷⁹ Ebd., S. 21, 36

⁸⁰ Vgl. Schneekloth/Albert 2010, S. 173, 183

Eine weitere wesentliche Beeinflussung der Generation Y stellt die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien dar. Wegen der vielfältigen Auswirkungen auf unterschiedliche Lebensbereiche gilt die Verbreitung des Internets als eine der größten Veränderungen des Informationswesens seit der Erfindung des Buchdrucks. Aus dem anfänglichen Wunsch nach Zugang zum Informationsnetz, entwickelte sich mit dem Aufkeimen von Social Media das Bedürfnis nach Partizipation und Vernetzung, was eine enorme Steigerung der Nutzungsdauer zur Folge hat. Ergänzend hat nach Parment mit der Einführung des Privatfernsehens eine spürbare Kommerzialisierung des Sendeangebots stattgefunden. Populäre Serien in den 1990er Jahren thematisierten nicht nur konsumorientierte Verhältnisse, sondern vermittelten jungen Menschen auch, dass traditionelle gesellschaftliche Werte nicht den Lebensstil leiten müssen. Vor allem Formate wie Reality-TV und Casting-Shows würden den Anschein geben, dass jeder im Leben Erfolg haben könne.⁸¹

Absatz- und Arbeitsmarktebene

Veränderungen auf dieser Ebene haben vor allem die Kundensouveränität und die Angebotsindividualisierung gefördert. Während das Internet mit all seinen verfügbaren Informationen wie z.B. Preis-Leistungs-Vergleiche und Bewertungsportale die Markttransparenz steigert, erlaubt besonders die Ausweitung des internationalen Handels den Konsumenten erheblich größere Wahl- und Einflussmöglichkeiten. Ein Mehr an Alternativen lässt nicht nur die Kundenloyalität abnehmen, sondern macht die Konsumenten naturgemäß entscheidungsbewusster, flexibler und anspruchsvoller. Zudem begünstigt eine Vielzahl von Wahlmöglichkeiten den Individualismus. Parallel zur Dynamisierung des Wettbewerbs hat auch ein Wandel auf der Arbeitsmarktebene stattgefunden – die GenY als Arbeitnehmer verfolgen neue Karrierestrategien.⁸²

Immer weniger junge Leute wollen lebenslang bei einer einzigen Organisation arbeiten. Schon im Studium werde ihnen vermittelt, dass sie als unflexibel abgestempelt werden, hätten sie nicht innerhalb der ersten zehn Jahre nach ihrem Abschluss mehrere Arbeitgeber mit verschiedenen Jobs durchlaufen. Diese Entwicklung spiegelt die Lebenserwartungen der Generation Y wider, die Zeit der Arbeit mit Erlebnissen zu füllen und führt zu einem eher konsumorientierten Verhältnis zur Arbeit. Diese Art Arbeitswechselfähigkeit oder in den Augen der älteren Generationen fehlende Loyalität ist eine Konsequenz

⁸¹ Vgl. Parment 2013, S. 22 f.

⁸² Vgl. Parment 2013, S. 23 ff., 34

der zahlreichen Wahlmöglichkeiten, die jungen Menschen heutzutage offenstehen. Ebenso haben die genannten Umstände eine Zunahme von flexiblen und atypischen Arbeitsverhältnissen mit teilweise geringen Aufstiegschancen (wie z.B. befristete Stellen oder Leiharbeit) zur Folge; unstete Erwerbsbiografien bestätigen das.⁸³ Auch hinsichtlich der Arbeitgeberwahl differenziert sich die GenY gegenüber älterer Generationen. Zum Beispiel spielt bei ihnen das Internet eine entscheidende Rolle bei der Arbeitsplatzsuche; unternehmenseigene Webseiten⁸⁴ oder Arbeitgeberstudien liefern wertvolle Information und können bei den potenziellen Arbeitnehmern als Orientierung dienen.⁸⁵ Weitere Veränderungen sind eine zunehmende Auflockerung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben aufgrund flexibler Arbeitszeiten sowie Home Office. Am offensichtlichsten ist jedoch der dringliche Wunsch der GenY, Zeit sinnvoll, entsprechend der eigenen Vorstellungen eigenverantwortlich einzusetzen, Karriere nicht um jeden Preis zu betreiben und Lebensfreude auch während bzw. durch die Arbeit zu empfinden. Gehalt sei dagegen von nachrangiger Bedeutung. Überhaupt verliert der Beruf für einen großen Teil der jungen Generation an Relevanz. Darüber hinaus erwarten viele junge Arbeitnehmer deutlich mehr Feedback als vorhergehende Generationen – oder fordern es zumindest selbstbewusster ein.⁸⁶ Roman Diehl, Geschäftsführer bei Consulting Cum Laude fasst treffend zusammen: „Viele Unternehmen müssen grundsätzlich an ihrer Führungskultur arbeiten. Ohne einen partizipativen Führungsstil und ein wertschätzendes, offenes Betriebsklima verspielen sie das Potenzial der Generation Y und werden sich im Ringen um die besonders begehrten Fachkräfte nicht durchsetzen können.“⁸⁷

Individuelle Ebene

Der Wertewandel auf der individuellen Ebene hat sichtbare Auswirkungen auf das soziale Umfeld der GenY. Hierzu lässt sich sagen, dass zum einen neben traditionellen Familienverbänden häufiger alternative Lebensgemeinschaften, wie bspw. gleichgeschlechtliche Verbindungen auftreten und die tradierten Geschlechterrollen aufgebrochen werden. Immer mehr Männer beteiligen sich an der Kinderbetreuung. Zum

⁸³ Ebd., S. 12 f., 25

⁸⁴ Anm.: Die Bereitstellung und regelmäßige Aktualisierung von aussagekräftigen Arbeitgeberinformationen, bspw. über die Karriereseiten im Web-Auftritt, hat sich somit zu einer wichtigen Voraussetzung für die Gewinnung von Nachwuchskräften entwickelt. Vgl. Parment 2013, S. 26

⁸⁵ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 33

⁸⁶ Vgl. Parment 2013, S. 27, 95; vgl. Schmidt 2014, S. 48

⁸⁷ Diehl, Geschäftsführer CCL. Vgl. Schmidt 2014, S. 48

anderen hat die soziale Vernetzung von Menschen durch Social Networks im Internet eine komplementäre Dimension erreicht – soziale Netzwerke dienen nicht nur dem Austausch von Meinungen, sondern werden als betriebliche Variante (Social Intranet oder Business Network) auch für die Zusammenführung von Wissen und Erfahrungen genutzt. Besonders das Aufkommen von Business Plattformen wie XING verdeutlichen, dass sich die Zweckmäßigkeit von sozialen Netzwerken vervielfacht hat. Waren die ersten Netzwerke anfangs eher lokal und exklusiv, sind die nun auch global und professionell ausgerichtet und ermöglichen die Vermittlung von Arbeitsplatzangeboten oder die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen.⁸⁸ Thomas Sigi, Personalvorstand bei Audi, beschreibt die Ypsiloner in einem Spiegel Interview 2012 als gut ausgebildete, in materieller Sicherheit aufgewachsene Generation mit internationalem Horizont. Sie tritt sehr selbstbewusst auf, sucht nach Herausforderungen und will auch Verantwortung übernehmen, aber stärker für Inhalte und Sachthemen und weniger als Führungskraft. Insgesamt sind die Jungen sehr pragmatisch und kooperativ, denken in Netzwerken und suchen Lösungen lieber in einer Community, nicht bei den Autoritäten. Ihr behütetes Aufwachsen, die Förderung der Eltern und der diskursive Umgang mit Lehrern und Professoren hat sie zur Selbstständigkeit erzogen. Sie sind es gewohnt, mit Autoritäten auf Augenhöhe zu sprechen.⁸⁹

In Anbetracht ihrer eigenen Wertvorstellungen wird die „neue“ Gesellschaft von Älteren hin und wieder mit Skepsis betrachtet.⁹⁰ Während Grundwerte wie z.B. Loyalität für die Generation X als bewährt gelten, stellt die Generation Y nahezu alles in Frage. Strebte die GenX nach Gemeinwohl, gilt die GenY als ichbezogen, was aber nicht mit Egoismus gleichgesetzt werden darf, sondern aus dem verstärkten Drang nach Individualismus resultiert.⁹¹ In der Gesamtheit weist die Einstellung der Nachkriegsgeneration und der Babyboomer eine hohe Leistungsorientierung, einen hohen Berufsbezug sowie die Suche nach Beständigkeit auf. Angehörige der beiden jüngeren Generationen bewegen sich in einer Vielzahl von Spannungsfeldern, u.a. Lebensgenuss versus Leistungsorientierung, Familie versus Beruf, Individualisierung versus Orientierung an gemeinsamen Zielen und Flexibilität versus Suche nach Beständigkeit.⁹²

⁸⁸ Vgl. Parment 2013, S. 28

⁸⁹ Vgl. Becker 2013, S. 96; Kempf 2013, S. 37

⁹⁰ Vgl. Parment 2013, S. 37

⁹¹ Vgl. Berg 2014, S. 77

⁹² Vgl. Rump/Eilers 2006, S. 15

Die folgende Aufzählung wurde mithilfe von Aussagen diverser Autoren zusammengestellt. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber auf einen Blick zeigen, wer die Vertreter der Generation Y sind und was sie ausmacht.

Ihre charakteristischen Eigenschaften:

- offen, direkt, reflektiert, herausfordernd, selbstbestimmt
- ihr Lebenslauf ist oft gekennzeichnet durch ein kurzes, zielgerichtetes Studium, intensive Praktika, Auslandsaufenthalte und soziale Engagements
- ambitiös hinsichtlich ihrer Ziele und ihres Selbstanspruchs
- einfallsreich, digital vernetzt, akzeptieren Diversity, kontaktfreudig, Lifestyle orientiert
- teamfähig und gleichzeitig offen kompetitiv
- moralisch, sozial verantwortungsbewusst, fühlen Bürgerpflicht, ökologisch
- Freundschaft, Partnerschaft und Familienleben gelten als zentrale Werteorientierung
- hegen den Wunsch nach einer hohen zwischenmenschlichen Kontaktdichte (ermöglicht durch Social Media)
- sind einen permanenten Informationszugang gewöhnt
- kommunizieren nicht mehr über traditionelle Informationskanäle, sondern favorisieren offenes Wissensmanagement wie z.B. SharePoint, Wiki, digitales Lernen
- verspüren Stress, Möglichkeiten, die das Leben bietet, etwa nicht verwirklichen zu können
- ausgeprägter Wunsch nach Work-Life-Balance und Flexibilität
- sind schnell bereit, zu kündigen und sich neu zu orientieren⁹³

Ihre Einflussfaktoren:

- Computer und Internet
- Instant Messaging und Gaming

⁹³ Vgl. Radermacher 2013, S. 7; vgl. Kempf 2013, S. 236 f.; vgl. Parment 2013, S. 27, 29, 39

- Facebook und Social Media
- Smartphones
- Soziale Themen⁹⁴

Ihre Ansprüche an den Arbeitsplatz bzw. an den Arbeitgeber:

- ihr Job muss spannend und abwechslungsreich sein
- sinnhafte Tätigkeiten und ein messbarer Eigenbeitrag motivieren sie
- erwarten topmoderne technische Arbeitsplattformen und –mittel
- ein direkter Führungsstil ist absolut nicht gefragt
- legen Wert auf flache Hierarchien und wenig Autorität, im Mittelpunkt soll die inhaltliche Aufgabe und nicht die Arbeitszeit stehen
- suchen nach Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten
- wollen aktiv an der Lösung von Problemen beteiligt sein sowie bei Entscheidungsprozessen informiert und einbezogen werden
- erwarten individuelle Förderung sowie Respekt und Lob für die eigene Leistung
- ein guter Arbeitsplatz verfügt über ein gutes Arbeitsklima, d.h. gegenseitige Fairness, persönliche Wertschätzung, kollegiales Zusammenarbeiten und ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis
- Werte, Kultur und Zukunftsorientierung sind wichtiger als Unternehmensgröße, Internationalität und Tradition
- ablehnende Haltung gegenüber Führungspositionen
- ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit zu haben
- Karriere nicht um jeden Preis⁹⁵

⁹⁴ Kempf 2013, S. 236

⁹⁵ Vgl. Becker 2013, S. 95 f., vgl. Radermacher 2013, S. 7; vgl. Schmidt 2014, S. 48; vgl. Kempf 2013, S. 237; vgl. Parment 2013, S. 27

Ihre Schwächen:

- weniger loyales Verhalten gegenüber Arbeitgebern als gegenüber sozialen Netzwerken
- tun sich bei harten Entscheidungen schwer
- höhere Anfälligkeit für Krankheiten
- weniger stressresistent als ihre Vorgänger
- geringere Bereitschaft zur Mobilität z.B. Auslandseinsatz
- sind ungeduldig, wenig ausdauernd
- sie haben beschränkte Kritiktoleranz
- ihr Problem sind nicht die Grenzen, es ist die Grenzenlosigkeit⁹⁶

Zugegeben, die soeben genannten Eigenschaften lassen sich nicht strikt von denen bisheriger Generationen unterscheiden, dennoch betont Radermacher im Hinblick auf die GenY-Arbeitnehmerschaft: „Noch nie zuvor war eine Generation so vernetzt, so kommunikativ, so interkulturell, so informiert über globale Zusammenhänge und so kritisch hinsichtlich der durch ihre Vorgenerationen geschaffenen Bedingungen für ihre zukünftigen Lebensumstände.“⁹⁷ Wer erfolgreich mit Vertretern der GenY zusammenarbeiten wolle, müsse sowohl ausreichend darauf vorbereitet als auch flexibel und schnell anpassungsfähig sein. Um als Arbeitgeber künftig Gen-Y-Talent gewinnen und auch halten zu können, sei zudem eine glaubhafte Mindestsynchronisierung mit Gen-Y-Werten und Denkmustern notwendig. Das wird die Voraussetzung, um als Arbeitgeber ausreichend attraktiv zu sein.⁹⁸

Ohne den Handlungsanweisungen in Kapitel 6 vorgreifen zu wollen, hat sich in diesem Kapitel herauskristallisiert, dass eine Generationsanalyse sowie eine generationsübergreifende Zusammenarbeit zu den Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Generationenwechsels und damit zu einer generationsgerechten Personalarbeit zählen. Des Weiteren ist allen Arbeitgebern zu raten, sich mit den Ansprüchen der GenY auseinanderzusetzen, denn Eines ist sie eher nicht: Low Maintenance.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Parment 2013, S. 14, 37, 27; vgl. Kempf 2013, S. 235 f., 249; vgl. Radermacher 2013, S. 7 f.

⁹⁷ Radermacher 2013, S. 7

⁹⁸ Vgl. Radermacher 2013, S. 8

⁹⁹ Anm.: Amerikan. Ausdruck, der als „pflegeleicht“ oder „niedriger Aufwand“ verstanden werden kann. Demnach gilt die GenY als sehr betreuungsintensiv.

Im Folgenden Kapitel soll neben den Grundlagen des Employer Branding thematisch auch auf das Talent Management, das Diversity Management und die Work-Life-Balance Orientierung eingegangen werden.

3 Erfolgsfaktor Employer Branding

Der Erfolg eines Unternehmens resultiert maßgeblich aus den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, da sie Träger der Kompetenz, des Wissens und der tätigkeitsspezifischen Erfahrung sind. Angesichts des bereits erläuterten Strukturwandels und der damit einhergehenden Entwicklung von einer Industrie- zu einer Wissensgesellschaft, sind Unternehmen zunehmend auf qualifiziertes Personal angewiesen, um die kommenden und wissensintensiveren Aufgaben zu bewältigen. Die Suche nach den besten und geeignetsten Mitarbeitern ist mittlerweile schwieriger denn je und die Zeiten, in der eine einfache Stellenanzeige reichte, um die idealen Bewerber zu rekrutieren, sind überholt. Vielmehr müssen Unternehmen heutzutage geeignete Maßnahmen einleiten, um sich am Arbeitsmarkt von der Konkurrenz abzuheben und bei den verfügbaren Arbeitskräften eindeutige Arbeitgeberpräferenzen zu erzeugen. Gleichzeitig sollten aktuelle Mitarbeiter motiviert und an das Unternehmen gebunden werden. Es gilt, sich durch eine gesteigerte Bekanntheit und Attraktivität als Employer of Choice, d.h. als Arbeitgeber der ersten Wahl, zu positionieren.¹⁰⁰ Im Employer Branding Report 2011 heißt es:

„Employer Branding bietet eine große Chance, die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber positiv zu beeinflussen. Im Wettbewerb um Fachkräfte kann dies mitunter den entscheidenden Unterschied ausmachen.“¹⁰¹

Im Folgenden wird vorab auf die begrifflichen Grundlagen des Employer Branding eingegangen bevor die Ziele und Wirkungsbereiche vorgestellt werden.

3.1 Grundlagen des Employer Branding

3.1.1 Begriffliche Einordnung und Ziele

Die Employer Brand wird überwiegend als eine Facette der Corporate Brand, also der Unternehmensmarke verstanden, an die sie im Sinne einer Gesamtstrategie anknüpft.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 1 f.; vgl. Oertel 2012, S. 9

¹⁰¹ StepStone Deutschland GmbH (2011) S. 10 <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/stepstone-employer-branding-studie-2011.cfm> (05.12.2014, 13:02)

¹⁰² Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 5 f.

Der Begriff basiert auf der Idee, dem Unternehmen einen individuellen Charakter zu verleihen, der die Einzigartigkeit des Unternehmens hervorhebt und von Mitbewerbern unterscheidet.¹⁰³ Aus wissenschaftlicher Sicht wird die Employer Brand als Teilaspekt der Corporate Brand gesehen, da als Bezugspunkt der Markenführung am Arbeitsmarkt das Unternehmen selbst dient.¹⁰⁴ Während sich die Corporate Brand an sämtlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder)¹⁰⁵ des Unternehmens orientiert, richtet sich die Employer Brand hingegen nur an den Arbeitsmarkt, d.h. an die Werte und Anforderungen potenzieller und aktueller Mitarbeiter (siehe Abb. 1). Somit repräsentiert die Arbeitgebermarke das gewünschte Bild des Unternehmens, welches die Zielgruppen wahrnehmen sollen und das Arbeitgeberimage beschreibt das tatsächliche Bild, das von dem Arbeitgeber bei den Mitarbeitern wahrgenommen wird.¹⁰⁶

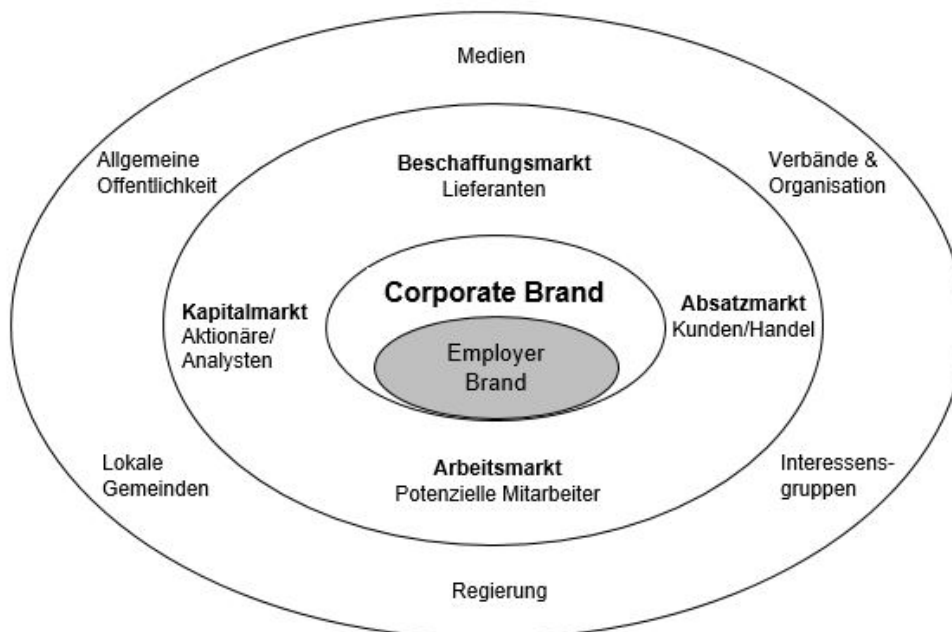


Abbildung 1: Anspruchsgruppen einer Corporate Brand¹⁰⁷

¹⁰³ Vgl. Herbst 2009, S. 22

¹⁰⁴ Vgl. Kirchgeorg/Günther 2006, S. 6.

¹⁰⁵ Anm.: Neben Konsumenten sind Investoren, Lieferanten sowie die allgemeine Öffentlichkeit Empfänger von Markenbotschaften.

¹⁰⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 5 f.; vgl. Oertel 2012, S. 12 f.

¹⁰⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel 2009, S. 6

Unter den verschiedenen Definitionen der Arbeitgebermarke gilt die der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) als am weitesten verbreitet und akzeptiert. Gemeinsam mit dem Bundesverband der Personalmanager e.V. konstatieren sie, dass ein Unternehmen als Arbeitgebermarke wahrgenommen wird, wenn es ein unverwechselbares, fest verankertes Vorstellungsbild vom Unternehmen als Arbeitgeber erzeugt.¹⁰⁸ Eindeutig erkennbar an dieser Definition ist die fast direkte Übertragung von Mefferts Markendefinition auf dieses Wissensgebiet.

Die Methode zum Aufbau einer glaubwürdigen und positiv aufgeladenen Arbeitgebermarke ist das Employer Branding; mit anderen Worten beschreibt Employer Branding den langfristig geplanten Prozess der Zielerreichung zur Employer Brand. Die strategischen Leitplanken dafür setzen eine treffende Arbeitgeberpositionierung sowie die Unternehmensmarke, mit der die Arbeitgebermarke eng verzahnt sein sollte.¹⁰⁹ Der Positionierungszustand wird im Rahmen des Employer Branding als Employer Value Proposition (EVP) bezeichnet.¹¹⁰ Sie bildet den Kern einer Employer Brand und beinhaltet das Wertversprechen vom Arbeitgeber an den potenziellen Bewerber und Mitarbeiter. Aus der EVP leitet sich die Gestaltung der Employer Branding-Kampagne hinsichtlich Bild- und Textsprache ab.¹¹¹

2006 definierte die DEBA erstmals im deutschsprachigen Raum den Begriff des Employer Branding. Ihre Definition zeichnet sich besonders durch Praxisnähe aus, da sie die Beziehung zwischen Identität und Image aufgreift, aktuelle, potenzielle sowie ehemalige Mitarbeiter berücksichtigt, die verschiedenen Phasen des Employer Branding-Prozesses samt ihren Vorteilen anspricht und den Zusammenhang zu der Corporate Brand aufzeigt.¹¹² Dieses ist heute die wohl am häufigsten referenzierte Definition, findet Eingang in Fachliteratur, wissenschaftliche Arbeiten und die betriebliche Praxis von Unternehmen und lautet wie folgt:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.

¹⁰⁸ Vgl. Kriegler o.J., S. 15 http://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf (16.01.2015, 15:15)

¹⁰⁹ Ebd. S. 15

¹¹⁰ Vgl. Petkovic 2008, S. 191. Der Begriff EVP stammt aus dem Marketing und beruht auf den Alleinstellungsmerkmalen von Produkten, der sogenannten Unique Selling Proposition (USP).

¹¹¹ Vgl. Schnetzler/Trost 2009, S. 111

¹¹² Vgl. Oertel 2012, S. 13

Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“¹¹³

Wie die Definition zeigt, handelt es sich beim Employer Branding um eine gesamtstrategische Lösung. Neben den typisch ökonomischen Zielen wie Gewinn-, Kosten oder Marktanteilszielen, verfolgt Employer Branding vorrangig außerökonomische Ziele. Dazu zählen:

- Die Erhöhung des Bekanntheitsgrades: Die angestrebten Zielgruppen werden nur durch einen entsprechenden Bekanntheitsgrad auf das Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam.
- Der Aufbau eines Arbeitgeberimages: Durch die Kommunikation der Markenidentität soll ein positives Erscheinungsbild des Unternehmens als Arbeitgeber in den Köpfen der Zielgruppen geschaffen werden.
- Die Beeinflussung der Entscheidung: Durch intensive und überzeugende Kommunikation sollen die Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl zugunsten des Unternehmens sein.¹¹⁴

3.1.2 Funktionen und Wirkungsbereiche

Stotz und Wedel definieren zudem die positiven Effekte, die Employer Branding auf unterschiedliche Unternehmensbereiche ausüben kann und die zueinander in Wechselwirkung stehen. Sie lassen sich anhand der Funktionen einer Employer Brand und nach Unterscheidung aus Sicht des Arbeitgebers und des Arbeitnehmer aufzeigen. Folgende Grafik (siehe Abb. 2) soll dies verdeutlichen.

¹¹³ Deutsche Employer Branding Akademie (2006) <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> (08.01.2015, 09:25)

Anm.: Zum Employer Branding existieren mehrere Begriffsdefinitionen. Diesbezüglich befindet sich im Anhang eine Auswahl unterschiedlicher Autoren (siehe Anhang A4).

¹¹⁴ Vgl. Oertel 2012, S. 35 f.

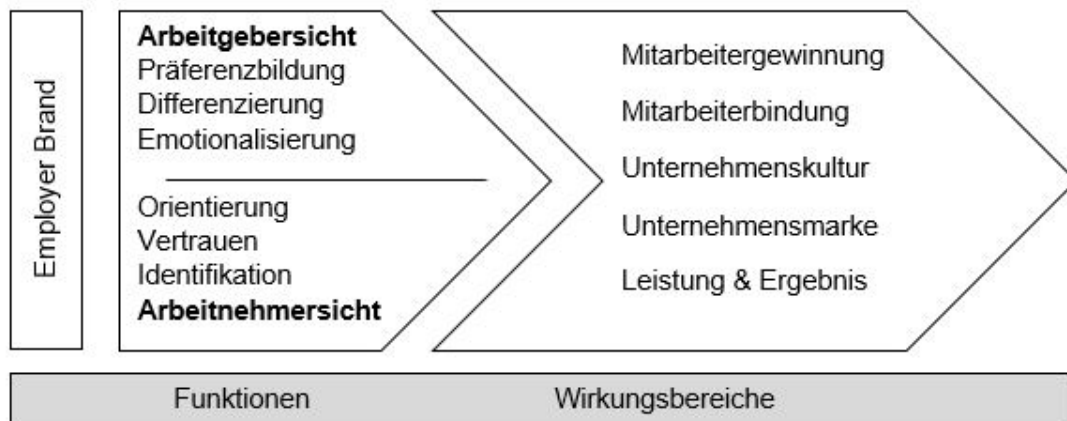


Abbildung 2: Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand¹¹⁵

Die Relevanz des Employer Branding-Ansatzes und der Bildung einer Employer Brand ergibt sich vor allem aus der Differenzierungs- und Orientierungsfunktion, die eine etablierte Unternehmensmarke im Wettbewerb um begehrte Arbeitskräfte darstellt. Die Differenzierung gelingt denjenigen Unternehmen, die ihre aktuellen Mitarbeiter in ihrer Arbeitgeberwahl bestärkt, sie bindet und somit verhindert, dass die Konkurrenz sie abwirbt; die Profilierung einer Unternehmensmarke stellt für potenzielle Mitarbeiter eine wichtige Orientierungshilfe in der Informationsflut werbender Unternehmen dar. Es gilt, sich abzuheben statt unterzugehen. Zudem kann eine Positionierung vor den Konkurrenten erhebliche Wettbewerbsvorteile generieren, da der Zeitvorsprung kaum wieder einzuholen ist.¹¹⁶

Es bleibt festzuhalten, dass die zentrale Entscheidung zur Gestaltung der Arbeitgebermarke mit der Markenpositionierung getroffen wird. Im Zuge dieser Grundausrichtung ist eine Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitgeber-Identität von entscheidendem Vorteil, bei der sich das Unternehmen selbst eine Reihe von essenziellen Fragen beantworten sollte:

- Was zeichnet uns als Arbeitgeber besonders aus?
- Wie werden wir auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen?

¹¹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel 2009, S. 29

¹¹⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 48 f.; Für weitere Informationen bzgl. der Kennzahlen von Employer Branding siehe Anhang A5.

- Was erwartet unsere Zielgruppe von einem Arbeitgeber?
- Mit welchen Medien erreichen wir unsere Zielgruppe?¹¹⁷

Die Stärke einer Marke wird in diesem Zusammenhang wesentlich vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild bestimmt.¹¹⁸ Nur wenn ein Unternehmen die Wünsche und Bedürfnisse seiner Zielgruppe und dazu seine eigenen Stärken und Schwächen identifiziert hat, kann die Markenpositionierung erfolgsversprechend umgesetzt werden. Da der Aufbau einer Arbeitgebermarke ein sehr zeitaufwendiger Prozess ist, muss die Positionierung langfristig erfolgen.¹¹⁹

Eine detaillierte Ausführung des idealtypischen Employer Branding-Prozesses¹²⁰ ist nicht Bestandteil dieser Arbeit. Dennoch sollen an dieser Stelle unbedingt einige ausschlaggebende Aspekte von erfolgreichem Employer Branding genannt werden. Diese Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ist ein Symposium diverser Autoren, die sich mit dem Thema befasst haben. Employer Branding lebt von:

- **klaren Botschaften:** Sie sollen zielgerichtet an die besten passenden Bewerber gehen, um eine Vielzahl unerwünschter Bewerbungen zu vermeiden, die unnötigen Aufwand und Kosten für die Personalauswahl produzieren.¹²¹
- **Authentizität:** Die Voraussetzung für den Erfolg einer Arbeitgebermarke ist die Identifikation aller aktuellen und potenziellen Mitarbeiter mit ihr. Um für die Zielgruppen glaubwürdig zu erscheinen, müssen die Grundsätze und Werte, die extern und intern über die Marke kommuniziert werden, auch tatsächlich eingehalten werden. Hierbei darf die Employer Brand nicht widersprüchlich zu der Corporate Brand stehen. Vor allem das Top-Management muss hinter der Arbeitgebermarke stehen, sie in der Unternehmenskultur verankern und sie für

¹¹⁷ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 103; vgl. Schnetzler/Trost 2009, S. 111

¹¹⁸ Vgl. Meffert et al. 2002, S. 66 f.

¹¹⁹ Vgl. Oertel 2012, S. 28 f.

¹²⁰ Anm.: Der idealtypische Employer Branding-Prozess orientiert sich an dem marketingtheoretischem Prozess aus der Absatzwirtschaft, indem die Prozessschritte Planung, Koordination und Kontrolle übernommen und an die Anforderungen des Employer Branding angepasst werden (siehe Anhang A6).

¹²¹ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 36

die Mitarbeiter erlebbar machen. Zufriedene Mitarbeiter sind im Sinne des Employer Branding die besten, weil glaubwürdigsten Markenbotschafter.¹²² Kandidaten erleben einen Arbeitgeber auch über die Kommunikation und das Verhalten seiner Mitarbeiter, d.h. im Umgang miteinander. Man spricht hierbei auch von Behavioral Branding, wodurch die Marke über die Mitarbeiter und deren Verhalten ein Gesicht bekommt.¹²³

- **zur Verfügung gestellten Ressourcen:** Die Implementierung einer Employer Brand verlangt die Bereitstellung von Zeit und finanziellen Mitteln, die nicht unterschätzt werden sollten. Kosten können im Bereich der Marktforschung, des Marketings und der Kommunikation sowie bei der möglichen Einbindung von externen Beratern anfallen.¹²⁴
- **dem Blick nach innen:** Eine Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitgeber-Identität ist unerlässlich und eine wichtige Investition in die Zukunft, um passende Mitarbeiter anzuziehen und zu binden. Diese Auseinandersetzung muss kontinuierlich geschehen und ist keine Einmal-Aktion. Es kann hilfreich sein, einen Bewertungsaufwurf¹²⁵ zu starten, denn wer kann ein Unternehmen besser beurteilen als seine derzeitigen Mitarbeiter? Kritik bietet die ideale Möglichkeit zu Verbesserungsansätzen und außerdem kann abgeschätzt werden, ob Selbstbild und Fremdbild miteinander harmonisieren. Laut Florian Mann, Geschäftsführer bei Kununu, dürfen Unternehmen, die aktiv ihre Mitarbeiter zur Bewertung einladen meistens auf eine bessere Beurteilung und lobende Zeilen hoffen.¹²⁶
- **der Fokussierung auf die eigenen Stärken:** Jedes Unternehmen hat eine eigene Identität sowie individuelle Vorteile als Arbeitgeber. Besonders KMU müssen ihre Alleinstellungsmerkmale identifizieren und hervorheben, statt sich mit Großunternehmen messen und diese imitieren zu wollen.¹²⁷ Mittelständische Unternehmen können vielleicht nicht mit vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten,

¹²² Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 36; vgl. Oertel 2012, S. 61; StepStone Deutschland GmbH (2011) S. 9 <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/stepstone-employer-branding-studie-2011.cfm> (05.12.2014, 13:02)

¹²³ Vgl. Trost 2009, S. 67. Für mehr Informationen siehe Henkel/Tomczak/Heitmann/Herrmann 2007

¹²⁴ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 35

¹²⁵ Bspw. auf den Arbeitgeberbewertungsplattformen Kununu (<http://www.kununu.com/>) oder meinChef.de (<http://www.meinchef.de/>). Die Bewertungsabgabe erfolgt anonymisiert.

¹²⁶ Vgl. Mann 2014, S. 47

¹²⁷ Siehe hierzu auch das Stärken-Schwächen-Profil von KMU als Arbeitgeber im Anhang A7.

dafür aber mit flachen Hierarchien oder flexiblen Arbeitszeitmodellen punkten. Auch eine regionale Position kann Stärke sein.¹²⁸

- **offenen Dialogen:** Kommunikation ist Pflicht. Mit einer Stellungnahme zu bzw. einer Reaktion auf die Bewertungen können Unternehmen die Reputation ihres Arbeitgeberimages mitgestalten und steuern. Diesbezüglich werden auch die Sozialen Netzwerke wie XING, LinkedIn oder Facebook zunehmend in den Blickpunkt der Employer Branding-Kommunikation geraten. Das Medium Internet und speziell die Social Networks bieten sich als idealen Kommunikationskanal an, um sich der jungen Zielgruppe als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.¹²⁹

3.1.3 Empirische Basis des Employer Branding

Um das Entscheidungsverhalten von Bewerbern bei der Arbeitgeberwahl empirisch zu überprüfen und somit auch den Erfolg von Employer Branding-Kampagnen messbar machen zu können,¹³⁰ werden jährlich verschiedene Arbeitgeberstudien durchgeführt. Sie tragen zur Verbesserung des Bekanntheitsgrades und des Images von Unternehmen bei und unterstützen dadurch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Studien werden meistens in Form eines Rankings dargestellt. Durch ihre Anschaulichkeit genießen sie eine hohe mediale Aufmerksamkeit sowohl bei Arbeitnehmern als auch bei Arbeitgebern. Generell lassen sich Arbeitgeberstudien nach Studien zur Arbeitgeberqualität und Studien zum Arbeitgeberimage differenzieren.¹³¹ Im Folgenden werden beide Arten mit etablierten Studien zur Arbeitgeberwahl kurz vorgestellt, da ihre Vorgehensweise und Kategorien zur späteren Kriterienbildung des eigenen Fragenkatalogs als Inspiration dienen sollen.

Studien zur **Arbeitgeberqualität** richten sich an die aktuellen Mitarbeiter eines Unternehmens und sollen die tatsächliche Qualität des Arbeitgebers hinterfragen. Die bekanntesten Studien in Deutschland sind die *TOP JOB* Studie der compamedia GmbH und die Studie *Deutschlands beste Arbeitgeber* des Great Place to Work® Institute Deutschland.

¹²⁸ Vgl. Mann 2014, S. 47

¹²⁹ Ebd.; vgl. Oertel 2012, S. 62

¹³⁰ Anm.: Oertel weist darauf hin, dass sich vor allem Arbeitgeberstudien als Mittel der Evaluation etabliert haben und ein geeignetes Kontrollinstrument im Employer Branding-Prozess darstellen.

¹³¹ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 21

Die TOP JOB Studie existiert seit 2002 und befragt alljährlich mittelständische Unternehmen in vier verschiedenen Unternehmensgrößen (A<100, B 101-250, C 251-500, D>500). Die Ermittlung der besten mittelständischen Arbeitgeber erfolgt zum einen durch die Auskunft der Personalverantwortlichen (2 Std.) als auch durch eine Mitarbeiterbefragung (12 Min.). Im Anschluss daran stellt TOP JOB die Ergebnisse systematisch gegenüber. Die sechs Kategorien der Studie lauten Führung und Vision, Motivation und Dynamik, Kultur und Kommunikation, Mitarbeiterentwicklung und Perspektive, Familienorientierung und Demografie sowie internes Unternehmertum. Das Ergebnis ist eine aussagekräftige Analyse der Wirkung der Personalarbeit, auf deren Basis Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit entwickelt werden können. Des Weiteren darf sich das Unternehmen mit dem „TOP JOB“-Arbeitgebersiegel schmücken, was den Bekanntheitsgrad erhöhen kann und somit besonders reizvoll für KMU ist.¹³²

Seit dem Jahr 2002 geht das Great Place to Work® Institute Deutschland im Rahmen der Benchmarkstudie und des Wettbewerbs *Deutschlands beste Arbeitgeber* jährlich auf die Suche nach ausgezeichneten Arbeitgebern im Lande.¹³³ Laut eigenen Aussagen stehen die Auszeichnungen in den Wettbewerben von Great Place to Work® für eine attraktive, mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur, in der das Management glaubwürdig, fair und respektvoll mit den Beschäftigten zusammenarbeitet und diese eine hohe Identifikation und einen starken Teamgeist zeigen. Das Bewertungsverfahren gliedert sich ebenfalls in zwei Instrumente: Einerseits wird bei allen teilnehmenden Unternehmen eine anonyme und umfassende Mitarbeiterbefragung (Trust Index®)¹³⁴ durchgeführt, andererseits eine Befragung des Managements zu Maßnahmen und Programmen der Personal- und Führungsarbeit (Culture Audit®). Erhoben werden zentrale Arbeitsplatzthemen wie Führung, Zusammenarbeit, Wertschätzung, Betriebsklima, Fairness, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Gesundheitsförderung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Ergebnisse werden so zusammengefasst, dass das Urteil der Mitarbeiter zu zwei Dritteln, das Kultur-Audit zu einem Drittel die Gesamtbewertung be-

¹³² Vgl. compamedia GmbH (2013) <http://www.top-arbeitgeber.de/das-steckt-hinter-top-job/index.html> (21.01.2015, 18:18)

¹³³ Anm.: Zudem gibt es die Wettbewerbe *Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen* und auf europäischer Basis *Die 100 besten Arbeitgeber in Europa*.

¹³⁴ Anm.: Die Befragung besteht aus ca. 60 Fragen, die die fünf Dimensionen des „Great Place to Work®-Modells (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz, Teamgeist) sowie ihre darunterliegenden Handlungsbereiche abbilden (siehe Anhang A8).

stimmt. Nur die besten Unternehmen aus dem Benchmark von jährlich über 600 teilnehmenden Unternehmen werden ausgezeichnet und der breiten Öffentlichkeit präsentiert.¹³⁵

Bei den Studien zum **Arbeitgeberimage** wird die Wahrnehmung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit bewertet. Aus diesem Grund stehen die potenziellen Mitarbeiter im Fokus der Befragung und nicht, wie in den Studien zur Arbeitgeberqualität, die aktuellen Mitarbeiter. Die Studien zum Arbeitgeberimage gliedern sich in summarische und analytische Präferenzstudien.¹³⁶ Summarische Studien lassen sich nach Ausprägung der Präferenz und der befragten Personen in zwei Gruppen unterscheiden: Absolventenstudien und Young-Professional-Studien. Absolventenstudien richten sich an abschlussnahe Studenten, die noch nicht in das Arbeitsleben eingetreten sind. Sie sollen die Bewerbungsabsicht beleuchten und feststellen, welche Kriterien bei den Absolventen ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl sind.¹³⁷ Young-Professional-Studien dagegen befragen Hochschulabsolventen mit Berufserfahrung zu ihren Präferenzausprägungen, um Auskunft über ihre Einschätzung der HR-Kompetenz und Attraktivität von Unternehmen zu erhalten.¹³⁸ Zu den bekanntesten Absolventenstudien gehört zum einen die Studie *Graduate Barometer* des Forschungsinstituts trendence, die jährlich rund 35.000 Studenten aus ganz Deutschland befragt. Des Weiteren wird ebenfalls jährlich die *Universum Student Survey* von Universum durchgeführt. Für die Umfrage 2014 wurden insgesamt 30.189 Studierende an 140 Hochschulen in Deutschland zu bevorzugten Arbeitgebern interviewt. Die Ergebnisse werden in Form eines Rankings dargestellt. Beide, trendence sowie Universum, führen auch Young-Professional-Studien durch, bei denen junge Berufstätige mit mindestens einem bis maximal acht Jahren Berufserfahrung zu ihren Wunscharbeitgebern, Karrierezielen, ihrer Jobzufriedenheit und ihrer Wechselbereitschaft befragt werden.¹³⁹

¹³⁵ Vgl. Great Place to Work® Deutschland GmbH (2015) <http://www.greatplacetowork.de/beste-arbeitgeber/beste-arbeitgeber-siegerlisten-2014> (23.01.2015, 08:24); vgl. Hauser 2009, S. 103

¹³⁶ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 23

¹³⁷ Anm.: Interessant ist, dass es sowohl fachgruppenspezifische als auch geschlechtsspezifische Unterschiede gibt.

¹³⁸ Vgl. Petkovic 2008, S. 29

¹³⁹ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 23; vgl. Lake (2014) <http://www.saatkorn.com/universum-young-professional-studie-2014/> (23.01.2015, 11:14); vgl. trendence (2014) <https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/young-professional-barometer.html> (23.01.2015, 11:34)

Im Gegensatz zu den summarischen Studien, die auf eine differenzierte Betrachtung der Leistungsmerkmale verzichten und somit im Endresultat lediglich ein Ranking hinsichtlich des Wunscharbeitgebers verzeichnen können, betrachten analytische Präferenzstudien detailliert die Teilnutzenwerte der Beschäftigung für einen Bewerber in einem Unternehmen. Ziel einer solchen Betrachtung ist es, diejenigen personalpolitischen Leistungsmerkmale wie Gehalt, Zusatzleistungen oder Work-Life-Balance zu bestimmen, welche für potenzielle Arbeitnehmer zu einem maximalen Gesamtnutzenwert, dem Präferenzwert, für ein Stellenangebot führen. Stotz und Wedel betonen, dass zwischen dem Präferenz- und dem Nutzenkonstrukt eine enge Verbindung bestehe, da der Bewerber bei seiner Arbeitgeberwahl den größtmöglichen Beschäftigungsnutzen anstrebe.¹⁴⁰ Eine analytische Studie, die sich mit der Zusammensetzung dieses präferenzwirksamen Gesamtnutzens auseinandersetzt, ist die Präferenzanalyse nach Eva Grobe des Lehrstuhls Marketingmanagement der HHL Leipzig. Die empirische Basis der Untersuchung bildet eine Online-Befragung von 2.821 sogenannten High Potentials, bestehend aus Studenten, Absolventen und Young Professionals der e-fellows.net-Stipendiaten.¹⁴¹ Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ein angenehmes Arbeitsklima, herausfordernde Aufgaben, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Freiräume für selbstständig kreatives Arbeiten sowie vielfältige Weiterbildungschancen die wichtigsten Anforderungskriterien von High Potentials an ihren zukünftigen Arbeitgeber darstellen.¹⁴²

Für Trost bedeutet Employer Branding eine Optimierung der Arbeitgeberattraktivität, die sich in der Gestaltung der Arbeitgebereigenschaften widerspiegelt. Hierbei geht es um die substanzielle Attraktivität eines Arbeitgebers; darum, was ein Unternehmen seinen Mitarbeitern an Besonderheiten offeriert. Tabelle 1 zeigt mögliche Arbeitgebereigenschaften, eingeteilt in fünf inhaltlich abgrenzbare Kategorien.¹⁴³ Dieses Klassifizierungsschema soll, ergänzend zu den bereits genannten Studien, in die spätere Kriterienbildung des Fragenkatalogs mit einfließen.

¹⁴⁰ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 23 f.

¹⁴¹ Online-Stipendium und Karrierenetzwerk für Studenten und Doktoranden. Siehe: <http://www.e-fellows.net/>

¹⁴² Vgl. Grobe 2003, S. 28 f., 38

¹⁴³ Vgl. Trost 2009, S. 20

Angebote	Aufgaben	Unternehmen	Mitarbeiter	Werte
Entlohnung	Interessante Aufgaben und Projekte	Produkte/ Dienstleistungen	Persönlichkeit der Mitarbeiter	Unternehmenskultur
Zusatzleistungen	Internationaler Einsatz	Technologie-/ Marktführerschaft	Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	Führungsqualität und -leitbild
Karrieremöglichkeiten	Innovation	Unternehmenserfolg	Zusammenarbeit	Vertrauen/ Flexibilität der Arbeit
Work-Life-Balance	Einfluss	Standort	Diversity	
		Öffentliche Reputation		
		Arbeitsplatzsicherheit		
		Kunden		

Tabelle 1: Taxonomie möglicher Arbeitgebereigenschaften¹⁴⁴

3.2 Talent Management

Wer sich ernsthaft mit den strategischen Herausforderungen von Unternehmen beschäftigt, kommt an dem Thema Talent Management als kritischem Erfolgsfaktor nicht vorbei. Es fokussiert den personalwirtschaftlichen Kernprozess von der Rekrutierung über Evaluation und Entwicklung bis hin zum Retention¹⁴⁵ Management.¹⁴⁶ Oft wird Talent Management aufgrund des seit Ende der 1990er Jahre geprägten Begriffs „War for Talents“¹⁴⁷ mit dem Kampf um die Besten assoziiert. Diese bewusste Begriffswahl verdeutlicht, wie überlebenswichtig es für Organisationen ist, über Talente zu verfügen.¹⁴⁸ Das betonen auch zu Putlitz et al.: „Talente werden immer wichtiger. Zum einen, weil

¹⁴⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trost 2009, S. 20

¹⁴⁵ Anm.: Retention ist die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Bei der Mitarbeiterbindung (Commitment) geht es darum, eine Umgebung zu schaffen, die die Leistung und Loyalität und damit die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen fördert. Vgl. Personalwirtschaft (2015) <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/97/Retention> (16.05.2015, 13:30)

¹⁴⁶ Vgl. Jäger 2009, S. 15

¹⁴⁷ Anm.: Infolge einer Studie von McKinsey.

¹⁴⁸ Vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 3

sich die Entwicklungszyklen bei Innovationen verkürzen und damit die Nachfrage nach wissensbasierter Arbeit steigt; zum anderen, weil Unternehmen, die wachsen und global expandieren, verstärkt Nachwuchskräfte brauchen, um Positionen zu besetzen.“¹⁴⁹

Bei steigender Nachfrage und rückläufigem Angebot wird es allerdings immer schwieriger, Talente zu gewinnen. Unternehmen erkennen, dass sie auf sich selbst gestellt sind und eigenständig für ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt sorgen müssen.¹⁵⁰ Die Treiber dieser Entwicklung sind in erster Linie die demographische Entwicklung, Wissensmigration¹⁵¹, die annehmende Bindung innerhalb von Arbeitsbeziehungen sowie die ethnische Diversität und der verstärkte Einbezug der Frauen in den Arbeitsprozess. Diese verschiedenen Aspekte machen das Talent Management zu einem zentralen wie auch herausfordernden Element der Organisationsstrategie.¹⁵²

Für den Begriff Talent Management existiert keine einheitliche Definition. Eine nutzbare Umschreibung für Wissenschaft und Praxis liefern diesbezüglich die Autoren Ritz und Sinelli. Nach ihnen umfasst Talent Management *jene Organisationskonzepte und –maßnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden.*¹⁵³

Da ein Unternehmen mit seiner Geschäftsstrategie nicht unwesentlich bestimmt, in welche Richtung die Definition von Talenten geht, sollte jede Organisation individuell versuchen zu ergründen, welcher Personenkreis mit welchen Merkmalen für sie unter dem Begriff Talent fällt. So betont insbesondere Stamm, dass ebenfalls sehr begabte nicht Hochschulabsolventen unter dem Begriff Talent subsumiert werden können.¹⁵⁴ Ähnlich wie im Employer Branding gründet das Talent Management in einer entsprechenden Unternehmenskultur. Glaubwürdigkeit entsteht nur durch nachvollziehbare und eingehaltene Standards. Die aufwändigsten Imagekampagnen stoßen ins Leere, wenn sie

¹⁴⁹ zu Putlitz/Komm/Putzer 2009, S. 61

¹⁵⁰ Vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 195

¹⁵¹ Anm.: Personengebundene Wissen geht einem Land unweigerlich verloren, wenn die entsprechend qualifizierte Person den Staat verlässt. Zentrale Begriffe dabei sind ‚Brain Gain‘, ‚Brain Exchange‘ und ‚Brain Drain‘. Vgl. von der Oelsnitz/Stein/Hahmann 2007, S. 92 ff.

¹⁵² Vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 7

¹⁵³ Ritz/Sinelli 2010, S. 10

¹⁵⁴ Vgl. Stamm 2007, S. 32 ff.

keine Wurzeln in einer gelebten Unternehmenskultur haben. Demnach verlangt Talent Management den aktiven Einbezug des Top-Managements, das sich intensiv mit den Talenten auseinandersetzt und sich sichtbar der Nachwuchs- und Managemententwicklung verpflichtet.¹⁵⁵ Erfolgreiches Talent Management setzt voraus, dass sich jeder seiner Verantwortung und Rolle bewusst ist – was für Vorgesetzte sowie für die Mitarbeiter der Personalabteilung gilt, aber auch für die Talente selbst. Während Vorgesetzte als Strategen und Talent Manager die Hauptrolle übernehmen, beraten und unterstützen die Mitarbeiter der HR-Abteilung die Vorgesetzten als Prozessmanager. Die Rolle des Talents beinhaltet eine hohe Selbstverantwortung.¹⁵⁶ Es sorgt für die eigene Entwicklung, überzeugt durch Leistung, reflektiert die eigenen Entwicklungsziele und ergreift Initiative bei Entwicklungsoptionen. Ebenso sollten Nachwuchskräfte die Möglichkeiten von Rotation wahrnehmen, um die eigenen Kompetenzen zu erweitern. Festzuhalten ist, dass die Rollen des Top-Managements, der Führungskräfte, des Personalmanagements und der Talente abhängig vom Bezugsrahmen des Unternehmens sind.¹⁵⁷

Aus der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ergeben sich die Anforderungen an die Talente; eine Analyse des Unternehmenskontextes sowie der Geschäftsstrategie bildet demnach den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Talentstrategie.¹⁵⁸ Oftmals herrscht in vielen Organisationen statt einem ganzheitlichen und nachhaltigen Talent Management-Ansatz eher ein isoliertes Nebeneinander von Rekrutierung und Entwicklung und ein fehlender unternehmensweiter Talent Management-Prozess.¹⁵⁹ Den Herausforderungen von Talent Management könnte durch ein umfangreiches Talent Management-Konzept, in dessen Mittelpunkt der Prozesskreislauf aus den zentralen Funktionen Gewinnung, Beurteilung, Einsatz und Erhaltung, Entwicklung sowie Abgang und Kontakterhaltung steht, gezielter begegnet werden. Ein solcher Prozesskreislauf ist eingebettet in die mit den Prozesselementen unmittelbar verbundenen Aktivitäten der Personalabteilung und der Linienverantwortlichkeiten. Zudem verdeutlicht der Prozesskreislauf, dass das Ziel beim Talent Management die kontinuierliche Aufrechterhaltung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung ist.¹⁶⁰

¹⁵⁵ Vgl. Kobi 2009, S. 56 ff.

¹⁵⁶ Vgl. zu Putlitz/Komm/Putzer 2009, S. 66

¹⁵⁷ Vgl. Kahl 2011, S. 31; vgl. zu Putlitz/Komm/Putzer 2009, S. 67

¹⁵⁸ Vgl. zu Putlitz/Komm/Putzer 2009, S. 63

¹⁵⁹ Vgl. Jäger 2009, S. 17

¹⁶⁰ Vgl. Ritz/Sinelli 2010, S. 11 f.

3.3 Diversity Management

Diversity wird aus dem Lateinischen (*diversitas*) mit Vielfalt, Unterschiedlichkeit oder Verschiedenartigkeit übersetzt. Die steigende Relevanz von Diversität ist eine Konsequenz aus der zunehmenden Internationalisierung von Arbeits- und Absatzmärkten sowie die Entstehung von multikulturellen Arbeitsumfeldern. Immer mehr Unternehmen sehen sich einer externen Vielfalt an Mitarbeitern konfrontiert, auf die sie flexibel reagieren müssen. Aspekte der Vielfalt in Unternehmen gibt es viele und sie bestehen nicht nur in der Wertschätzung von Eigenschaften wie Alter, Geschlecht, Nationalität, Bildung, Religion oder sexuelle Orientierung. Sie führen zu unternehmerischen Handlungsfeldern wie der Entwicklung einer Unternehmenskultur, zu deren Werten neben der Anerkennung von Vielfalt auch die Sicherung von Chancengleichheit oder die Nutzung von Potenzialen bspw. in der Teambildung, Kreativitäts- und Innovationsförderung gehören. Diversity Management bzw. Vielfaltsmanagement bezeichnet demnach ein Prinzip der Unternehmensführung, welches die Heterogenität von Menschen berücksichtigt und in diesem den Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg sieht. Mit der Anerkennung der Eigenheiten von Individuen und Gruppen lassen sich operationale und strategische Zielsetzungen verbinden. Die operationale Zielsetzung von Diversity Management besteht in der erhöhten Problemlösefähigkeit heterogener Gruppen; die strategische Ausrichtung zielt auf die größere Anpassungsfähigkeit solcher Teams und ihrer vernetzten Kompetenz an sich verändernde Marktbedingungen ab. Der Diversity Ansatz soll helfen, die Personalprozesse von Unternehmen so auszurichten, dass einerseits die Belegschaft die demographische Vielfalt des Geschäftsumfeldes widerspiegelt und andererseits alle Mitarbeiter entsprechende Wertschätzung erfahren, um ihr individuelles Potenzial zum gemeinsamen Unternehmenserfolg beizutragen.¹⁶¹ Stotz und Wedel betonen diesbezüglich: „Durch die Wertschätzung und die ganzheitliche Integration der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen steigen deren Motivation und Leistungsbereitschaft und somit die Zufriedenheit und Loyalität. Ihre Arbeitsweise ist allgemein effizienter, ihre Bindung zum Unternehmen höher.“¹⁶²

In der Praxis eines funktionierenden Employer Branding ist Diversity Management integraler Bestandteil der mitarbeiterzentrierten Aktivitäten und gewinnt vor dem Hintergrund der Verknappung qualifizierter Fach- und Führungskräfte erheblich an Bedeutung. Ziel

¹⁶¹ Vgl. Lies (2012) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html> (12.01.2015, 10:58); vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 51-55

¹⁶² Stotz/Wedel 2009, S. 55

ist es vor allem, Talente vorurteilsfrei zu gewinnen und in das Unternehmen zu integrieren und dabei Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund zu berücksichtigen.¹⁶³

3.4 Work-Life-Balance Orientierung

Der gesellschaftliche Wandel und seine daraus resultierenden Konsequenzen, insbesondere der Fachkräftemangel, wurden zuvor eingehend erläutert, mit dem Ergebnis, dass die Bindung von qualifiziertem Personal mittels effizienter Maßnahmen in den Mittelpunkt des Personalmanagements rückt. Nicht nur die gestiegenen geistigen Anforderungen an Beschäftigte in unserer wissensbasierten Gesellschaft, sondern auch die veränderten Wert- und Zielvorstellungen der heutigen Leistungsträger, speziell der GenY, lassen nicht daran zweifeln, dass das Verlangen vieler (hochqualifizierter) Fachkräfte nach Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben stark verbreitet ist. So ergab die 2014 von Facit Research durchgeführte Befragung von tausend 18- bis 32-Jährigen¹⁶⁴ in Deutschland, dass für 62% der Befragten das Privatleben wichtiger sei als der Beruf, während für mehr als die Hälfte der Befragten (57%) eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als das Wichtigste gelte. Nur 10% gaben dagegen an, dass ihr Beruf das Wichtigste in ihrem Leben sei.¹⁶⁵

Vor diesem Hintergrund müssen die Mitarbeiter als wichtigste Ressourcen im Unternehmen aktiv gepflegt und unterstützt werden, um ihr persönliches und individuelles Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und eigenen Bedürfnissen zu finden und somit langfristig Zufriedenheit und gleichzeitig Leistungsfähigkeit zu erhalten.¹⁶⁶ Genau dieses Ziel verfolgt die Work-Life-Balance Strategie. Michalk und Nieder verstehen unter Work-Life-Balance insbesondere familien- oder freizeitfördernde Maßnahmen, die die Mitarbeiterbindung erhöhen und die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber steigern sollen. Als positiver Effekt gilt zudem die Mobilisierung der weiblichen Potenzialträger zum Ausgleich des Fachkräftemangels.¹⁶⁷ Berg betont, dass ein weiteres Ziel die Verminderung der Fluktuation darstelle, um sich dadurch eine bessere Wettbewerbssituation zu verschaffen. Außerdem wäre die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht nur

¹⁶³ Vgl. Stotz/Wedel 2009, S. 52

¹⁶⁴ Anm.: Die Stichprobe setzt sich zu jeweils einem Drittel aus Studenten, Absolventen und jungen Berufseinsteigern zusammen.

¹⁶⁵ Vgl. Schmidt 2014, S. 48

¹⁶⁶ Vgl. Thiele 2009, S. 61

¹⁶⁷ Vgl. Michalk/Nieder 2007, S. 22f.

bzgl. der Familienplanung relevant, sondern umfasse als Folge der gestiegenen Lebenserwartung auch die plötzlich eintretende Pflegebedürftigkeit von Angehörigen.¹⁶⁸ Konzepte einer unternehmensintegrierten Work-Life-Balance beinhalten bedarfsspezifische Arbeitszeitmodelle, angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Home Office, Führungsrichtlinien sowie unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Mitarbeiter.¹⁶⁹ Infolgedessen sind alle Überlegungen, Planungen und Maßnahmen, die der Bindung von Leistungsträger dienen, eine Mitarbeiterbindungsstrategie.

Im Folgenden wird näher auf die beiden Themenschwerpunkte des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eingegangen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement will durch optimale Arbeitsbedingungen beste Voraussetzungen schaffen, damit die Beschäftigten motiviert und gesund bleiben. Hierzu zählen vor allem die Arbeitssicherheit, die Ergonomie und präventive Maßnahmen, z.B. Rückenschule. Ergänzt wird dieser Ansatz des klassischen Gesundheitsschutzes um den Fokus der Vernetzung der Mitarbeiter (empfundene Arbeitsklimaqualität, kollegialer Umgang, Fachkompetenz der Beschäftigten) und des Führungsverhaltens (Anerkennung und Unterstützung der Vorgesetzten, wahrgenommene Führungsqualität). Weitere Aspekte wie geteilte Wertevorstellungen, die erlebte Sinnhaftigkeit der Beschäftigung, Partizipationsmöglichkeiten sowie die Klarheit der Arbeitsaufgaben sind der Unternehmenskultur zuzuordnen.¹⁷⁰

Initiativen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sollen ermöglichen, sowohl der Elternrolle als auch den Anforderungen als Arbeitnehmer gerecht zu werden. Hierbei gilt v.a. das ungenutzte Potenzial hinsichtlich des Anteils erwerbstätiger Frauen abzubauen. Mögliche Ansätze um dies zu erreichen beinhalten Angebote zur Kinderbetreuung, eine Flexibilisierung der Arbeitszeit (Teilzeit, Gleitzeit) und des Arbeitsortes (Heimarbeit), die Schaffung von Lebensarbeitszeitkonten oder die Möglichkeit einer Arbeitsfreistellung, bzw. eines Sabbat-Jahres, in dessen Zeitraum eine vorher bestimmte Lohnfortzahlung garantiert ist. Grundlage dazu bildet ein Arbeitszeitkonto.¹⁷¹

¹⁶⁸ Vgl. Berg 2014, S. 63 f.

¹⁶⁹ Vgl. Collatz/Gudat 2011, S. 5 ff.

¹⁷⁰ Vgl. Berg 2014, S. 61 f.

¹⁷¹ Vgl. Collatz/Gudat 2011, S. 12

Bei der Betrachtung der Schnittstelle von Arbeit und Privatem ist der Blick auf die Herausforderungen von Arbeitgebern gerichtet. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine von der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmern partnerschaftlich vereinbarte Work-Life-Balance trägt wesentlich zu Kreativität, Motivation, Leistungsbereitschaft und Sinnerfüllung in der modernen Arbeitswelt bei. Immer mehr Unternehmen müssen erkennen, dass eine familienbewusste Unternehmenspolitik eine wichtige Employer Value Proposition (EVP) ist, um qualifizierte Fachkräfte für sich zu gewinnen und sie langfristig an das Unternehmen zu binden.¹⁷² Folglich scheint eine gezielte, strategische Ausrichtung der Personalmaßnahmen mit starker Work-Life-Balance Orientierung zeitgemäß und ratsam für Unternehmen zu sein.¹⁷³

¹⁷² Vgl. Laudage/Wintermann 2013, S. 138, 149 f.

¹⁷³ Vgl. Thiele 2009, S. 71

4 Die empirische Untersuchung

Durch Employer Branding versucht ein Arbeitgeber zum Employer of Choice für die von ihm favorisierten Zielgruppen zu werden – und dies sind neben potenziellen Bewerbern auch die aktuellen Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist ein Arbeitgeber dazu aufgerufen, mit einem möglichst attraktiven Profil auf dem Arbeitsmarkt in Erscheinung zu treten und zu werben. Im Wettbewerb um qualifizierte Kräfte gilt es, die am besten passenden Kandidaten anzuziehen und für sich zu begeistern. Die angestrebte Arbeitgeberattraktivität ist ausschlaggebend für die Entscheidung zur Arbeitgeberwahl und lässt sich in verschiedenen Kriterien bzw. Anreizinstrumente abbilden.

Es gibt bereits viele unterschiedliche Befragungen über Arbeitgeberattraktivität, die zum Teil jährlich in Form von Top-Arbeitgeber-Rankings publiziert werden. Sächsische Unternehmen finden in diesen Rankings, die vornehmlich die 100 beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands abbilden und zudem häufig DAX-Unternehmen sind, nur selten Erwähnung. Anstatt bekannte Großunternehmen zu bewerten, soll sich die vorliegende Arbeit mit den Arbeitgeberpräferenzen von sächsischen Hochschulabsolventen auseinandersetzen. Konkret sollen Absolventen der Hochschule Mittweida befragt werden, die bereits eine Arbeitgeberwahl nach ihrem Studium getroffen haben und nicht in Sachsen beschäftigt sind, d.h. keinen sächsischen Arbeitgeber haben.¹⁷⁴ Es gilt die Gründe ihrer Entscheidung aufzuzeigen und darüber hinaus zu erfahren, inwiefern sich diese Fachkräfte mit dem Gedanken tragen, beruflich nach Sachsen zurückzukehren. Ist dies nicht der Fall wird ersichtlich, dass der Freistaat Sachsen bereits eigene Nachwuchskräfte an den Wettbewerb verloren hat.

Die Ergebnisse der Befragung sollen außerdem Aufschluss darüber geben, welche Anreizinstrumente ausschlaggebend sein können, um im Wettbewerb von Fach- und Führungskräften langfristig zu bestehen. Konkret sollen die Ergebnisse dazu beitragen, fundierte Handlungsanweisungen für sächsische Arbeitgeber, vornehmlich kleine und mittlere Unternehmen, zu entwickeln.

¹⁷⁴ Werden nach Stotz/Wedel als Young Professionals bezeichnet (siehe Kapitel 3). Hier wird jedoch weiterhin der Begriff Absolvent verwendet, da die Probanden bereits über einen Hochschulabschluss verfügen.

Anstoß zu dieser Idee sind Initiativen wie „Sachse komm zurück“¹⁷⁵ der IHK Dresden, „Heimat für Fachkräfte“¹⁷⁶ des Wirtschaftsministeriums oder gegenwärtige Zeitungsartikel über sächsische Rückkehrer wie im Fall von Martin Peukert aus Freiberg,¹⁷⁷ den es nach Jahren der Beschäftigung im In- und Ausland beruflich zurück in die Heimat zog.

Mittels der Befragung sollen folgende **Hypothesen** überprüft werden:

1. In der Vergangenheit haben sächsische Unternehmen nicht ausreichend versucht, durch gezielte Employer Branding Maßnahmen aktiv um Absolventen der Hochschule Mittweida zu werben.
2. Im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte gibt es außer den monetären Aspekten noch weitere ausschlaggebende Anreizinstrumente, mit denen sächsische KMU bei den Nachwuchskräften punkten können.
3. Es besteht Hoffnung, dass Absolventen der Hochschule Mittweida, die derzeit einen nicht-sächsischen Arbeitgeber haben, sich mit dem Gedanken tragen, beruflich nach Sachsen zurückzukehren.

Ein typisches Merkmal qualitativer Methoden ist deren Offenheit. Theoretische Strukturen dürfen erst erarbeitet werden, wenn diese sich durch die Befragung herausgebildet haben, d.h., dass vorab keine Hypothesen über Zusammenhänge formuliert werden.¹⁷⁸ Nichtsdestotrotz muss für das theoretische Verständnis eine Forschungsfrage formuliert werden, wobei der Forscher aber offen sein muss für neue Erkenntnisse.¹⁷⁹ Da die ausgewählte Untersuchungsmethode dieser Arbeit Ansätze qualitativer und quantitativer Forschung vereint, werden die genannten Hypothesen beibehalten und dienen als flexibler Ansatz zur vertiefenden Befragung der Absolventen.

¹⁷⁵ Siehe dazu: http://www.sachsekommzurueck.de/servlet/portal?knoten_id=9320&sprache=deu

¹⁷⁶ Siehe dazu: <http://www.heimat-für-fachkräfte.de/>

¹⁷⁷ Siehe dazu: <http://www.freiepresse.de/LOKALES/MITTELSACHSEN/FREIBERG/Rueckkehrer-Der-lange-Weg-zurueck-nach-Hause-artikel9075224.php> (11.01.2015, 15:10)

¹⁷⁸ Vgl. Lamnek 1995, S. 61 f.

¹⁷⁹ Vgl. Mayring 2002, S. 68; vgl. Lamnek 1995, S. 207

4.1 Ausgewählte Untersuchungsmethode

Innerhalb der empirischen Forschung unterscheidet man zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren. Mit der Quantifizierung von relevanten Untersuchungsmerkmalen wird das Ziel verfolgt, umfangreiches Datenmaterial möglichst übersichtlich und anschaulich darzustellen. Quantitative Methoden eignen sich dann, wenn mögliche Beurteilungskriterien bekannt sind. Die Vorteile liegen in der hohen Generalisierbarkeit, die Nachteile in der Vernachlässigung tieferer Einblicke in die individuellen Antworten. Zu den quantitativen Methoden zählt auch die schriftliche Befragung mit Fragebogen. Qualitative Forschungsmethoden greifen auf eine überschaubare Anzahl von Untersuchungseinheiten zurück, die detailliert erfasst und beschrieben werden. Sie erlauben einen tieferen Blick in die Problematik und die individuellen Antworten. Die Befragung, bspw. mit einem qualitativen Interview, ist frei und explorativ. Hier ist der Befragte kein anonymes Datenlieferant, sondern aktiver Gesprächspartner, der seine „Wirklichkeitsdefinition“ mitteilen kann. Durch diese Vorgehensweise wird eine hohe Inhaltsvalidität und ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse erreicht, ohne allerdings repräsentative und zahlenmäßige Aussagen machen zu können.¹⁸⁰

Die meisten Befragungen zu Arbeitgeberattraktivität bzw. Arbeitgeberimage sind entweder qualitativ oder quantitativ ausgerichtet. Die vorliegende Arbeit versucht, beide Befragungsansätze zu vereinen, um außergewöhnliche Basisdaten zu generieren. Der quantitative Ansatz wird die unterschiedlichen Ausprägungen der Arbeitgeberpräferenzen der Absolventen messen, während der qualitative Ansatz die Wirklichkeit anhand der subjektiven Sicht der Absolventen abzubilden versucht und so hilft, mögliche Ursachen für deren Verhalten nachzuvollziehen. Die Kombination von quantitativer und qualitativer Methode ist insofern sinnvoll, da die Vorteile beider Vorgehensweisen genutzt werden. Das Ergebnis wird über ein Ranking von Kriterien hinausgehen und kann in dieser Form gezielter zu der Entwicklung von Handlungsanweisungen beitragen.

Eine solche Untersuchung kann in verschiedenen Formen durchgeführt werden; klassisch per Papier und Stift oder als Online-Befragung. Zunächst wurde aus Gründen der Einfachheit, die der unkomplizierte Antwortkanal Internet für Probanden darstellt, (keine postalische Rücksendung des Fragebogens notwendig, zeitliche Unabhängigkeit) eine

¹⁸⁰ Vgl. Winter (2000) http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html (06.02.2015, 17:05); vgl. Ebster/Stalzer 2008, S.139 f.; vgl. Lamnek 1995, S. 65, 61

internetbasierte Online-Befragung als Erhebungsmethode favorisiert. Aufgrund der Tatsache, dass die ersten fünf Telefoninterviews – welche ursprünglich als qualitative Tiefeninterviews dienen sollten – derart aufschlussreich waren, nahm die Autorin von der Konzipierung eines standardisierten Online-Fragebogens Abstand. Stattdessen wurden insgesamt zehn qualitative Telefoninterviews geführt, deren Ergebnisse die Grundlage der in Kapitel 6 aufgeführten Handlungsanweisungen darstellen. Die Vorteile der persönlichen Befragung sind, individuell auf die befragten Personen eingehen zu können, bei Unklarheiten nachzufragen und gegebenenfalls Anpassungen im Interviewleitfaden vorzunehmen.

4.2 Erhebungsverfahren: Leitfadengestütztes Experteninterview

Laut wissenschaftlicher Definition sind Interviews das „planmäßige Vorgehen mit wissenschaftlichen Zielsetzungen, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll.“¹⁸¹ Der Vorteil dieses Erhebungsverfahrens ist die Explikation: Durch Nachfragen kann der Interviewpartner dazu gebracht werden, Sachverhalte zu interpretieren und implizites Wissen zu erkennen. Das bringt allerdings den Nachteil mit sich, dass qualitative Interviews länger dauern – je weniger Standardisierung, desto mehr Zeit nehmen sie in Anspruch.¹⁸²

Da erfolgte Arbeitgeberentscheidungen der Hochschulabsolventen erforscht werden sollten, um deren Beweggründe zu erkennen, wurde das Experteninterview gewählt. Als Experteninterviews werden offene oder teilstandardisierte Befragungen bezeichnet, bei denen Experten zu einem vorgegebenen Thema interviewt werden. Je nach Erkenntnisinteresse kann es in Offenheit (dient der Exploration) oder Standardisierung (zur Vergleichbarkeit) abweichen.¹⁸³ Es geht dabei nicht um die Experten als Personen selbst,

¹⁸¹ Scheuch 1967, S. 70 zitiert nach Lamnek 1995, S. 36

¹⁸² Vgl. Lamnek 1995, S. 51, 62 f.

¹⁸³ Vgl. Mayring 2002, S. 70

sondern als Träger der Informationen zur Forschungsfrage.¹⁸⁴ Wer als Experte angesehen werden kann, hängt vom Forschungsgebiet und dessen Umfeld ab.¹⁸⁵ In dieser Arbeit wurden zwei Ansätze verfolgt:

- 1) Der konstruktivistische Ansatz: Eine Person wird durch das Erkenntnisinteresse des Forschers zu einem Experten ernannt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Person aufgrund ihrer Erfahrung im zu erforschenden Themengebiet über relevantes Wissen verfügt. Das Experte-Sein ist weder Eigenschaft noch Fähigkeit.
- 2) Der voluntaristische Ansatz: Jeder Mensch ist Experte seines eigenen Lebens.¹⁸⁶

In beiden Fällen können die ausgewählten Personen über ihre eigene Arbeitgeberwahl Auskunft geben und dadurch zur Thematik beitragen.

4.3 Stichprobenbeschreibung und Auswahl der Interviewpartner

Wie bereits unter den Merkmalen der qualitativen Methode kurz erwähnt, ist das Ziel dieses Vorgehens, das Forschungsgebiet anhand weniger, dafür aber bewusst ausgewählter Fälle zu beschreiben. Dafür können typische, extreme oder kritische Fälle analysiert werden, um den Erkenntnisgewinn möglichst ertragreich zu gestalten.¹⁸⁷ Die Stichprobe sollte den theoretischen Überlegungen und der Fragestellung angepasst werden, heterogen zusammengesetzt sein und möglichst typische Vertreter enthalten. Über die Anzahl der Probanden gibt es in der Literatur keine einheitliche Meinung. Die Vorstellung von einer geeigneten Stichprobengröße bewegt sich zwischen 20 und 200 Personen.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. Bortz/Döring 2002, S. 313

¹⁸⁵ Vgl. Bogner/Menz 2009, S. 73 f.

¹⁸⁶ Ebd., S. 67 f.

¹⁸⁷ Vgl. Merrens 2007, S. 291

¹⁸⁸ Vgl. Winter (2000) http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html (06.02.2015, 17:05)

Konkret sollen Absolventen der Hochschule Mittweida befragt werden, die zum Zeitpunkt der Befragung nicht im Freistaat Sachsen angestellt sind, d.h. keinen sächsischen Arbeitgeber haben. Hierbei sollen nach Möglichkeit Vertreter aller sechs Fakultäten¹⁸⁹ sowie eine ausgewogene Teilnahme beider Geschlechter berücksichtigt werden. Es sollen mindestens zehn Probanden per telefonischem Interview befragt werden, um aus ihren Antworten Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Ferner lässt sich die Stichprobe folgendermaßen beschreiben:

- die Befragten sind derzeit berufstätig, d.h. sie haben sich bereits mit den Aspekten des Themenbereichs Berufseinstieg, Arbeitgeberwahl und Karriereplanung befasst
- sie können differenzierte Auskunft über ihre Bewerbungsprozedere sowie ihren Berufseinstieg geben, d.h. ob sie über ein Praktikum, eine Abschlussarbeit, per offener Stellenanzeige oder Initiativbewerbung etc. an ihre Stelle gelangt sind
- sie haben ihr Studium an der Hochschule Mittweida mehrheitlich nach dem Jahr 2000 abgeschlossen
- sie verfügen – abgesehen von absolvierten Praktika – über relevante Berufserfahrung und sind in der Lage ihre oder potenzielle Arbeitgeber realistisch zu beurteilen
- sie haben aufgrund ihrer Berufserfahrung ein persönliches Anforderungsprofil an derzeitige oder zukünftige Arbeitgeber weiterentwickelt.

Anhand dieser Stichprobenbeschreibung wurde mit Hilfe des Alumni-Managements¹⁹⁰ der Hochschule Mittweida eine Vorauswahl getroffen, die sich auf insgesamt 128 Kontakte belief. In einem weiteren Schritt wurden sechs Kandidaten der ersten Wahl und zur Sicherheit sechs weitere Kandidaten der zweiten Wahl in einer anonymisierten Excel Tabelle¹⁹¹ von der Autorin ausgewählt und markiert. Diese Auswahl hatte bis zum Ende des Befragungszeitraums Bestand und wurde um fünf Kandidaten erweitert. Anschließend hat Frau Geißler im Namen des Alumni-Managements eine von der Autorin formulierte persönliche Email an die Kandidaten der ersten Wahl übersandt und somit den

¹⁸⁹ Anm.: Elektro- und Informationstechnik, Maschinenbau, Wirtschaftswissenschaften, Mathematik/Naturwissenschaften/Informatik, Soziale Arbeit, Medien.

¹⁹⁰ In diesem Zusammenhang stand Manuela Geißler als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

¹⁹¹ Anm.: Die Autorin konnte lediglich Angaben zu Geschlecht, jetzigem Wohn- und Arbeitsort, Studiengang und Abschlussjahr einsehen.

Erstkontakt hergestellt. Mit dieser Email wurden die Kandidaten zur Teilnahme der telefonischen Befragung eingeladen (siehe Anschreiben im Anhang B1). Die Akquise der Gesprächspartner startete am 12.02.2015 und erfolgte bis zum 26.03.2015, die Interviews fanden vom 18.02.2015 bis einschließlich dem 13.04.2015 statt.¹⁹² Insgesamt wurden zehn weibliche und sieben männliche Absolventen zur Teilnahme eingeladen, von denen sich vier weibliche und sechs männliche Kandidaten zum Gespräch bereit erklärten. Die Rücklaufquote der männlichen Kandidaten war somit durchaus positiver. Von sechs angeschriebenen Kandidaten wurde keine Rückmeldung erhalten und in einem Fall stellte sich heraus, dass die Person nicht der definierten Zielgruppe entsprach, da sie berufsbegleitend in Mittweida studiert hat, d.h. vor, während und nach dem Studium ein und denselben Arbeitgeber hatte.

Nach dem Erstkontakt über das Alumni-Management haben sich die Kandidaten direkt an die Autorin gewandt und einen verbindlichen Telefontermin vereinbart. Im Anschluss an die Terminvereinbarung, noch vor dem eigentlichen Gespräch, wurde eine persönliche Email mit dem vorbereiteten Interviewleitfaden versandt, damit sich die Probanden bereits thematisch auf das Gespräch einstimmen konnten. Außerdem wurde den Probanden geraten, diesen in ausgedruckter Form oder auf dem Bildschirm während des Gesprächs sichtbar vor Augen zu haben. Diese Vorgehensweise hat sich insofern bewährt, als dass die Kandidaten zu jedem Zeitpunkt des Gesprächs den Interviewverlauf transparent und nachvollziehbar mitverfolgen konnten.

Bei allen zehn Kandidaten erfolgte das Telefoninterview mit Tonbandaufzeichnung,¹⁹³ das in den meisten Fällen 30-45 Minuten, in zwei Ausnahmen 55 Minuten dauerte.

4.4 Der Interviewleitfaden

Die Fachliteratur empfiehlt Experteninterviews mit einem Leitfaden, einem vorbereiteten, aber flexiblen abänderbaren Fragenkatalog, zu unterstützen. Anhand des vorbereiteten Fragenkatalogs werden die Ergebnisse vergleichbar, aber es ist dennoch Spielraum vor-

¹⁹² Es wird angenommen, dass sich der Befragungszeitraum besonders aufgrund der Osterfeiertage sowie den Osterferien in die Länge zog.

¹⁹³ Anm.: Hierzu wurde erst eine mündliche und im Nachgang, auf Wunsch des Alumni-Managements, eine schriftliche Einverständniserklärung erfragt. Diese wurde mit einer Ausnahme von allen Kandidaten erteilt. Die aufgezeichneten Audioaufnahmen können auf Wunsch von der Autorin dieser Arbeit zur Verfügung gestellt werden.

handen, wenn sich während des Gesprächs spontan neue Fragen und Themen ergeben.¹⁹⁴ Halb- bzw. teilstandardisiertes Vorgehen umfasst vorgegebene Fragen, deren Reihenfolge und Formulierung sich dem Interviewverlauf flexibel anpassen lässt. Je offener die Fragen gestellt werden, desto weniger muss der Interviewte seine Antwort in ein vorgegebenes Schema einordnen.¹⁹⁵

4.4.1 Die Konstruktion des Interviewleitfadens

Zunächst werden einige soziodemographische Daten erfasst, die zum einen gewährleisten sollen, dass der ausgewählte Interviewpartner zur gewünschten Zielgruppe gehört und zum anderen, um gegebenenfalls unterschiedliche Antworttendenzen bestimmter soziodemographischer Gruppen (z.B. Alter, Geschlecht, Herkunft, Fakultät) herauszufinden. Diese Daten helfen später bei der Gewichtung und Auswertung der jeweiligen Antworten.

Die grundsätzliche Konstruktion des Interviewleitfadens basiert auf zwei Teilen und in unterschiedlichen Detaillierungsgraden. In **Teil 1** sollen anhand von sechs offenen Fragen die individuellen Beweggründe der Kandidaten hinsichtlich ihrer bisherigen Arbeitgeberwahl nach dem Studienabschluss sowie ihre möglichen Zukunftsperspektiven beleuchtet werden. Konkret wird hierbei hinterfragt,

- 1) wie sie an ihre Anstellung gekommen sind,
- 2) warum sie keinen sächsischen Arbeitgeber haben,
- 3) welche Anforderungen sie rückblickend an den ersten Arbeitgeber hatten,
- 4) ob und wie sie Employer Branding-Maßnahmen sächsischer Unternehmen wahrgenommen haben,
- 5) ob ihnen sächsische Rückkehrer-Initiativen bekannt sind und
- 6) wie es um ihre Wechselbereitschaft nach Sachsen steht.

¹⁹⁴ Vgl. Bortz/Döring 2002, S. 314 f.; vgl. Lamnek 1995, S. 65

¹⁹⁵ Vgl. Lamnek 1995, S. 40, 47, 58 f.

Teil 2 des Leitfadens umfasst die Bewertung von 30 unterschiedlichen Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität, die sich in fünf verschiedene Cluster unterteilen lassen. Die Kriterien sollen anhand einer vierstufigen Likert-Skala¹⁹⁶ (1-4), mit sprachlichen Ankern¹⁹⁷ durch geschlossene Fragen behandelt und bewertet werden. Es wurde bewusst eine gerade Anzahl an Merkmalsausprägungen ausgewählt, um die Tendenz zur Mitte zu vermeiden. Bei Ratingskalen mit einer ungeraden Anzahl an Auswahlmöglichkeiten steht der mittlere Wert stellvertretend für die Antwort „weiss nicht, bzw. teils/teils“. Menschen haben die Neigung, sich eher in Richtung Mitte als zu den Extremen hin zu äußern, da sie z.T. in ihr die sozial akzeptierte Antwort vermuten. Die Tendenz zur Mitte verringert die analysierbare Varianz und schmälert so den Nutzen mehrteiliger Skalen für die Messung in den Sozialwissenschaften.¹⁹⁸ Die Auswahl einer geraden Anzahl wählbarer Skalenwerte soll die befragte Person zu einer Wertung entweder in positiver oder negativer Richtung bewegen.

Wichtiger als ein Ranking der Kriterien ist das qualitative und tiefergehende Verständnis eben dieser. Zu diesem Zweck sollen nach der Einordnung auf der Likert-Skala in einem weiteren Schritt durch die Interviewerin ein bis zwei der quantitativ abgefragten Items mit qualitativen und offenen Fragen vertieft werden – je nach individueller Priorisierung des Befragten. Das bedeutet, dass die qualitative Nachfrage nur zu den vom Interviewpartner als wünschenswerten Kriterien („sehr wichtig“ oder „wichtig“) gestellt werden. Drei Fragen erscheinen hier zielführend, um ein profunderes Verständnis für die individuelle Gewichtung und Argumentation der Befragten zu erlangen. Diese qualitativen Vertiefungsfragen ermöglichen inhaltliche Schwerpunkte und deren individuellen Antworten führen zu besonderen Untersuchungsergebnissen, die über die rein quantitative Befragung hinausgehen. Indem die Kriterien mit Inhalten gefüllt werden, lassen sich aus ihnen gezielter Handlungsempfehlungen ableiten. Das Ergebnis wäre dann bspw. nicht nur, dass die Unternehmenskultur wichtig ist, sondern auch die zusätzliche Information, was konkret sich der Befragte darunter vorstellt und wie ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für ihn ausgestalten könnte.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Anm.: Ein von Rensis Likert 1932 entwickeltes Instrument der Einstellungsmessung, das dazu dient, rangbasierte Aussagen eines Befragten zu erfassen; auch Ratingskala genannt.

¹⁹⁷ Sehr wichtig 4, wichtig 3, eher unwichtig 2, unwichtig 1.

¹⁹⁸ Vgl. o.V. (2015) <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/likert-skala/likert-skala.htm> (09.02.2015, 12:05); vgl. o.V. (o.J.) <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/111/ratingskala/> (09.02.2015, 11:33)

¹⁹⁹ Vgl. Holste 2012, S. 25, 31

Die Vertiefungsfragen in ihren Grundzügen:

- 1) Was verstehen Sie unter Kriterium X?/ Wie definieren Sie persönlich das Kriterium X?
- 2) Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?
- 3) Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?

4.4.2 Aufstellung der Kriterien

Die Aufstellung der Kriterien für die quantitative Bewertung ist ein wesentlicher Aspekt für die Erstellung des Interviewleitfadens und von großer Bedeutung hinsichtlich der vertiefenden Fragen. Aus dem umfangreichen Fundus an Quellen haben sich drei Rubriken herauskristallisiert: Erstens, die wissenschaftliche Literatur und Fachartikel zum Thema Employer Branding und Arbeitgeberattraktivität. Zweitens, aktuelle Umfragen, Studien und Rankings zur Arbeitgeberattraktivität, wie bspw. Trendence 2014.²⁰⁰ Und drittens, als induktiv zu erschießende Quelle, die Top-10-Arbeitgeber aus Sachsen – ausgewählt anhand der Top-100-Unternehmen Mitteldeutschlands.²⁰¹ Die Angaben unter der Karriere-Rubrik „Was wir bieten“ (oder ähnlich formuliert) auf den jeweiligen Webseiten der sächsischen Unternehmen vervollständigen die Sammlung der Kriterien. Zur Veranschaulichung siehe Abb. 3.

²⁰⁰ trendence, TOP JOB, Great Place to Work etc.

²⁰¹ Anm.: Quelle: Fokus Mittelstand – Wirtschaftsinformation aus Mitteldeutschland, herausgegeben durch die Sachsen Bank im Dezember 2014. Vgl. <http://www.freiepresse.de/FILES/SERVICE/top100firmen.pdf> (11.01.2015, 15:09)



Abbildung 3: Dreidimensionaler Ansatz zur Aufstellung der Kriterien²⁰²

Dieser dreidimensionale Ansatz liefert den Input für den Kriterienkatalog mit einem wissenschaftlichen Bezug, in Beziehung zur Zielgruppe und zur Praxis. Für das weitere Vorgehen ist zunächst die Erschließung der drei Rubriken notwendig. Dies geschieht am besten anhand einer Clusterung der Kriterien, denn mit den Clustern wird die Art und Weise festgelegt, nach der sich die Auswahl der Kriterien aus den oben genannten drei Dimensionen bestimmen lässt. Jedes Cluster beinhaltet ein Portfolio an Kriterien, die zusammen den Kriterienkatalog bilden.²⁰³

Hinsichtlich der Clusterbildung fasst Holste zusammen, dass Ambler und Barrow Employer Branding bereits 1996 als „package of functional [1.], economic [2.] and psychological [3.] benefits“ definierten, die hinsichtlich einer Beschäftigung von Seiten eines Unternehmens bereit gestellt werden. Ihre recht grobe Clusterung für Arbeitgeberattraktivität beschränkt sich daher auf „1. development and/or useful activities, 2. material or monetary rewards, 3. feelings such as belonging, direction and purpose“.²⁰⁴ Andere Autoren nehmen feinere Unterteilungen der Cluster vor, wie bspw. Berthon, Ewing und Hah

²⁰² Eigene Darstellung in Anlehnung an Holste 2012, S. 26

²⁰³ Vgl. Holste 2012, S. 26

²⁰⁴ Ebd., 26 f.

– ihre Employer Attractiveness scale umfasst fünf Cluster.²⁰⁵ Auch Adrian Ritz²⁰⁶ und Armin Trost (siehe S. 43) haben jeweils fünf Unterteilungen der Kriterien vorgenommen.

Mit Blick auf die wissenschaftliche Literatur und Fachartikel (1. Dimension) soll die Frage der Anzahl der Cluster für diese Arbeit beantwortet werden. Das Klassifizierungsschema von Trost mit seinen fünf Faktoren *Angebote*, *Aufgaben*, *Unternehmen*, *Mitarbeiter* und *Werte* stellt aus Gründen der Übersichtlichkeit das ideale Grundgerüst dar, welches durch die in den anderen beiden Dimensionen (Studien/Rankings und Praxis) genannten Kriterien erweitert und somit modifiziert werden soll. Um Kriterien für die Befragung mit Hilfe der Cluster aus der ersten Dimension zu eruieren, sind folgende Studien bzw. Rankings und ihre Kriterien als zweite Dimension mit eingeflossen.²⁰⁷

Wird der Report „Fokus Mittelstand“ mit seinen Wirtschaftsinformationen als Referenz für die dritte Dimension herangezogen, ergibt sich folgendes Ranking (siehe Tabelle 2).

²⁰⁵ Social Value, Economic Value, Application Value, Development Value, Interest Value. Vgl. Holste 2012, S. 27

²⁰⁶ Personalgewinnung, Arbeitgeberattraktivität, unternehmerische Sozialverantwortung, Work-Life-Balance, Entwicklungsmöglichkeiten. Vgl. Holste 2012, S. 91

²⁰⁷ Siehe Studien bzw. Rankings im Anhang A9.

	Firma	Position 2012	Bundesland	Branche	Umsatz 2013 *	Beschäftigte 2013	Umsatz 2012 *	Beschäftigte 2012
1	VNG Verbundnetz Gas AG, Leipzig	1	Sachsen	Energie	10.987	1.440	9.892	1.378
3	EnviaM-Gruppe, Chemnitz	3	Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt	Energie, Energie-Dienstleistungen	4.800	4.128	4.600	4.147
4	Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau – Chemnitz – Dresden	4	Sachsen	Automotive	4.416	8.600	4.428	8.500
5	Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft (LVV), Leipzig	5	Sachsen	Kommunale Dienstleistungen	3.632	4.800	4.380	4.798
6	Technische Werke Dresden GmbH, Dresden	–	Sachsen	Kommunale Dienstleistungen	2.497	5.640	2.391	5.525
7	Rewe Group, Standorte Mitteldeutschland	6	Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt	Handel	–	16.260	–	16.519
8	GLOBALFOUNDRIES, Dresden (1)	10	Sachsen	Halbleiter	1.683	3.620	1.214	3.580
10	Comparex AG, Leipzig (3)	11	Sachsen	IT-Wirtschaft	1.512	2.000	1.200	1.800
12	Sachsenmilch Leppersdorf GmbH, Leppersdorf	9	Sachsen	Nahrungsmittel	1.433	2.226	1.328	2.215
16	Komsa Kommunikation Sachsen AG, Hartmannsdorf (3)	24	Sachsen	Telekommunikation / Handel	930	1.300	845	1.300

Tabelle 2: Top-10-Unternehmen Sachsens²⁰⁸

(1) interner Umsatz des Standortes Dresden (GLOBALFOUNDRIES Dresden Module One LLC & Co. KG und GLOBALFOUNDRIES Dresden Module Two LLC & Co. KG) (3) Geschäftsjahr entspricht nicht dem Kalenderjahr

Berücksichtigt wurden aus der jährlich durch die Sachsen Bank veröffentlichten Rangliste der 100 größten Unternehmen Mitteldeutschlands, die Top-10-Unternehmen in Sachsen,²⁰⁹ gemessen am Umsatz des Unternehmens (basierend auf den Zahlen des Geschäftsjahres 2013). Die Höhe des Jahresumsatzes hat keine direkte Aussagekraft über die Qualitäten als Arbeitgeber. Dennoch ist diese Herangehensweise zur Auswahl etablierter sächsischer Unternehmen geeignet, da sie als Untersuchungsgegenstand für selbstkommunizierte Arbeitgebereigenschaften dienen soll. Konkret sollen alle auf den Internetportalen der Top-10-Unternehmen Sachsens genannten Kriterien gesammelt

²⁰⁸ Eigene Darstellung modifiziert nach Fokus Mittelstand, Ausgabe Dezember 2014. Quelle: <http://www.freiepresse.de/FILES/SERVICE/top100firmen.pdf> (11.01.2015, 15:09)

²⁰⁹ Anm.: D.h. konkret, dass die Unternehmen aus Thüringen und Sachsen-Anhalt übersprungen wurden. Die zehn ausgewählten sächsischen Unternehmen belegen im Originalranking die Plätze 1 bis 16.

und anschließend den fünf Clustern zugeordnet werden.²¹⁰ Diese induktive Methode erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern spiegelt vor allem den subjektiven Eindruck beim Besuchen der Webseiten (aus der Sicht eines potenziellen Bewerbers) wider²¹¹ und stellt die dritte Dimension für die Herstellung des Kriterienkatalogs dar. Auffallend hierbei war, dass die meisten Kriterien in die Cluster *Angebote*, *Unternehmen* und *Werte* fielen. Ziel ist es, alle drei Dimensionen zu vereinen und einen Kriterienkatalog für die Befragung zu synthetisieren. Subjektiv gleiche, bzw. ähnliche Kriterien werden zusammengefasst. Nach Wichtigkeit geordnete Rangfolgen der Kriterien sind nicht relevant, da die Befragten im Zuge einer ganzheitlichen Betrachtung von Arbeitgeberattraktivität eine eigene Priorisierung vornehmen sollen. Zudem können die Interviewpartner selber Kriterien hinzufügen, die ihrer Meinung nach wichtig sind.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Cluster detaillierter erklärt, bevor der Kriterienkatalog vorgestellt wird.

- Das erste Cluster bzw. der erste Faktor **Angebote** umfasst rationell, ökonomische Kriterien, die ein attraktives Gesamtpaket für den Arbeitnehmer begründen.
- Daran schließt sich der zweite Faktor **Aufgaben** an. Dieser berücksichtigt die Möglichkeiten, die einem Individuum zur Selbstentfaltung und Entwicklung im Arbeitsleben zur Verfügung stehen.
- Faktor drei **Unternehmen** repräsentiert die Anziehungskraft und das Erscheinungsbild des Unternehmens durch Ausrichtung und Unternehmensgegenstand bzw. der Produkte und Dienstleistungen.
- Die **Mitarbeiter** als Faktor vier werden als das Ausmaß angesehen, in dem ein Individuum sich von seinem Arbeitgeber angezogen fühlt, der ein attraktives und vertrauensvolles Arbeitsklima schafft, das soziale Interaktion und Kreativität fördert.
- Der fünfte und letzte Faktor **Werte** beinhaltet Aspekte, die den Grad definieren, in dem das Unternehmen verantwortungsvoll und humanitär mit der Gesellschaft, d.h. mit seinen Mitarbeitern sowie seinen Kunden, interagiert.

²¹⁰ Anm.: Die Kriterien wurden von den jeweiligen Unternehmenswebseiten unter der Karriere-Rubrik „das bieten wir“ oder „das können Sie von uns erwarten“ erstellt (siehe Anhang A9).

²¹¹ Vgl. Holste 2012, S. 29

Die nachstehende Tabelle illustriert die für die Befragung zusammengestellten möglichen Arbeitgebereigenschaften, eingeteilt in fünf thematisch abgrenzbare Kategorien. Sie bilden den Kriterienkatalog für das Interview (siehe Anhang B2).

FAKTOR	KRITERIEN
Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Gehalt • Zusatzleistungen (betriebliche Altersvorsorge, Essensgeld, Zuschuss für ÖPNV, Aktienoptionen) • Statussymbole (Auto, Handy, Laptop etc.) • Karrieremöglichkeiten/ Nachwuchsförderung (innerhalb des Unternehmens) • Gesundheitsvorsorge (Betriebsarzt, Sport- und Gesundheitskurse) • Arbeitsplatzsicherheit
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Interessante Aufgaben und Projekte (Arbeitsinhalte) • Persönliche Entwicklung (Selbstverwirklichung) • Internationalität • Verantwortungsspielraum • Erkennbarer Eigenbeitrag/ Wert
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-/ Dienstleistungsportfolio (Unternehmensgegenstand, Qualität) • Zukunftsfähigkeit/ Beständigkeit des Unternehmens (bzw. Wachstum) • Unternehmensgröße • Flache Hierarchien • Offenheit für Neues/ Kreativität/ Innovation • Standort • Öffentliche Reputation/ Image
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationsniveau der Mitarbeiter • Kollegialität/ Teamarbeit/ Arbeitsklima (respektvoller Umgang) • Heterogenität der Mitarbeiterstruktur (Diversity/ gelebte Vielfalt) • Arbeitsergonomie (Lichtverhältnisse, Schreibtisch) • Identifikation (mit dem Unternehmen)
Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenskultur (gemeinsame Ziele und Werte, offene Kommunikation, regelmäßige Leistungsbeurteilung, Leidenschaft, Fairness, Transparenz) • Kompetenter Führungsstil • Vertrauen/ Anerkennung • Flexible Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Gleitzeit, Home Office)

	<ul style="list-style-type: none"> • Work-Life-Balance/ Vereinbarkeit von Berufs- u. Privatleben (Kinderbetreuung, Firmenevents, Sabbaticals) • Soziale Verantwortung • Nachhaltigkeit/ Umweltverständnis
--	--

Tabelle 3: Kriterienkatalog an Arbeitgebereigenschaften; eigene Darstellung

Einige Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität gehören in die Kategorie von erklärungsbedürftigen Begriffen, wie bspw. das Kriterium „Arbeitsergonomie“. Solche Begriffe wurden durch ein bis drei Beispiele (hier: Lichtverhältnisse, Schreibtisch) illustriert. Bei anderen Begriffen wurde bewusst auf jede weitere Erklärung verzichtet, um die anschließenden offenen Fragen „Was verstehen Sie unter dem Kriterium „kompetenter Führungsstil?“ und „Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?“ nicht bereits in eine Richtung zu lenken. Wäre hier *Verbindlichkeit* oder *Vorbildfunktion* angegeben, könnte dies dazu führen, dass spontane und individuelle Antworten vielleicht überlagert werden. Gleichzeitig müssen die einzelnen Kriterien praktikabel und für jeden (ohne Vorbildung im Bereich Personalmanagement) klar verständlich sein. Es kann sein, dass der genaue Wortlaut des jetzigen Kriterienkatalogs mitunter anders ist, als es sich aus den drei Dimensionen ergibt – inhaltlich sind diese aber identisch.

Sollte es dennoch zu Verständnisfragen seitens der Interviewpartner kommen, bietet die gewählte Interviewmethode der direkten Befragung zu jeder Zeit die Möglichkeit als Interviewer erläuternd zu intervenieren. Für die spätere Auswertung sollte dies allerdings standardisiert geschehen. Um optimal vorbereitet zu sein, wurden vor dem ersten Gespräch problematische Items identifiziert, bei denen Nachfragen und Klärungsbedarf zu erwarten waren. So zum Beispiel die Kriterien „soziale Verantwortung“ (gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen/ gesellschaftliche Belange in Unternehmensentscheidungen einbeziehen/ CSR/ karitative Arbeit) oder „Nachhaltigkeit/ Umweltverständnis“ (Einklang der ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte eines Unternehmens/ ressourcenschonende Produktion/ Energie- und Materialeffizienz/ papierloses Büro) oder auch „flache Hierarchien“ (kurze Entscheidungswege/ Kommunikation auf Augenhöhe/ keine große Führungsspanne).

Eine Gesamtanzahl von 30 Kriterien bei fast ausgewogener Zuordnung zu den fünf Clustern (fünf bis sieben Kriterien pro Cluster) schien in diesem Fall umfangreich genug zu sein, ohne die Befragten jedoch zu überfrachten.

4.5 Die Interviewsituation

Von der Rolle, die der Forscher bei der Befragung einnimmt, hängt ab, wie aufschlussreich sein Projekt wird, welche Erkenntnisse er gewinnt oder was ihm verschlossen bleibt.²¹² Der Befragte muss das Gefühl haben sich mitteilen zu können und nicht nur ausgefragt zu werden, denn das würde die Antworten verzerren sowie unzuverlässige und ungültige Datenerhebung hervorrufen.²¹³ Wenn der Interviewer glaubhaft vermitteln kann, dass er auf das Wissen des Befragten angewiesen ist, wird die Datenerhebung umso einfacher, da der Status des Befragten erhöht wird und er mit dem Interviewer auf Augenhöhe kommt.²¹⁴ Bei einem solchen Interviewsetting wird der Interviewer zum Co-Experten, einem gleichberechtigten Partner mit ähnlichem, aber nicht exakt demselben Wissensstand.

Bei der Untersuchung dieser Arbeit wurde sehr darauf geachtet, dass das Gespräch in einer ungezwungenen Atmosphäre und auf Augenhöhe stattfand. Mit einer Ausnahme waren alle Gespräche sehr angenehm und entspannt. Die Gesprächspartner waren erfreulicherweise sehr interessiert an der Thematik und nahmen sich die nötige Zeit, um den gesamten Leitfaden durchzugehen. Zeitweise geschah es auch, dass der Befragte seine Erfahrung über die gestellte Frage hinaus beantwortete und ausführliche Beispiele angab, was zu einer deutlich längeren Gesprächsdauer als 30 Minuten führte. Aufgrund der Offenheit der Methode, und damit der nicht vorgegebenen Struktur des Interviews, muss der Interviewer gegebenenfalls geschickt gegensteuern. Im Gespräch wurde darauf geachtet, dass alle Fragen beantwortet wurden, ohne jedoch auf die Reihenfolge im Leitfaden zu bestehen. Einige Interviewpartner beantworteten Fragen während des Redeflusses von selbst, für andere Gesprächspartner wurden Fragen mehrmals umschrieben, um zu einer aussagekräftigen Antwort zu gelangen. Auf Verständnisfragen versuchte die Interviewerin deutlich sowie standardisiert zu antworten.

Besonders die Fragen in Teil 1 dienten dazu, den jeweiligen Befragten und seinen persönlichen Werdegang näher kennenzulernen. Bereits beim ersten Gespräch fügte die Interviewerin intuitiv zwei zusätzliche Fragen zum Interviewleitfaden hinzu, indem sie zum einen die Zufriedenheit des jetzigen Arbeitgebers sowie die Heimatverbundenheit zu Sachsen hinterfragte. Diese beiden Fragen wurden auch bei den darauffolgenden

²¹² Vgl. Flick 2002, S. 95 f.

²¹³ Vgl. Lamnek 1995, S. 57 f.

²¹⁴ Ebd., S. 94 f.

Gesprächen berücksichtigt. In fünf von zehn Fällen ergab sich eine direkte Nachfrage zur persönlichen Einschätzung der Kandidaten, ob es mögliche nicht-monetäre Anreize von sächsischen Arbeitgebern gebe, um Arbeitnehmer von sich zu überzeugen.

Der Zugang zu den Kandidaten erfolgte problemlos, was vor allem der reibungslosen Kooperation des Alumni-Managements zu verdanken ist. Zwar reagierten nicht alle ausgewählten Kandidaten auf die Einladung zum Gespräch, doch diejenigen, die es taten, willigten sofort in einen zeitnahen Gesprächstermin ein. Erfreulicherweise verfügten die ausgewählten Kandidaten insgesamt über eine persönliche Neugier an der Thematik der Befragung und eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber ihrer Hochschule, was für die Untersuchung nur förderlich war.

4.6 Aufbereitungsverfahren: Zusammenfassendes Protokoll

Zur Aufbereitung des aufgezeichneten Gesprächsmaterials wurde das zusammenfassende Protokoll gewählt. Die Verschriftlichung von Tonaufzeichnungen wird Transkription genannt. Um das umfangreiche Material bereits bei der Aufbereitung in Grenzen zu halten, wurde von Beginn an das Datenvolumen verkleinert. Das Gespräch wurde schon bei der Verschriftlichung auf wesentliche Inhalte reduziert.²¹⁵ Dabei wurden Methoden für die Kürzung angewandt, wie Paraphrasierung (Wegstreichen von Ausschmückungen), Generalisierung (Beispiele verallgemeinern) und Reduktion (ähnliche Paraphrasen zusammenfassen).²¹⁶ Dieses zusammenfassende Protokoll kann nach Mayring als erster Schritt der Auswertung der qualitativen Inhaltsanalyse eingeordnet werden (zusammenfassende Inhaltsanalyse).²¹⁷ Um die Interpretation zu erleichtern und die Glaubwürdigkeit von Aussagen zu unterstützen, wurde nicht nur das Gesagte, sondern auch andere Informationen wie Lachen und besondere Betonung von Aussagen in das Protokoll aufgenommen.²¹⁸ Aufgrund der Anonymität wurden Namen und offensichtliche Details verschlüsselt. So entstand die erste Zusammenfassung des Gesagten, die zwar noch keine Analyse war, aber durch die ausschließliche Berücksichtigung der wichtigs-

²¹⁵ Vgl. Bortz/Döring 2002, S. 333

²¹⁶ Ebd., S. 332

²¹⁷ Vgl. Mayring 2002, S. 95

²¹⁸ Vgl. Bortz/Döring 2002, S. 312

ten Textstellen bereits nach dem Erkenntnisinteresse gewichtet wurde. Die zusammenfassenden Protokolle können in den Transkriptionen der einzelnen Gespräche eingesehen werden (siehe Anhang B3).

4.7 Auswertungsverfahren

4.7.1 Quantitative Inhaltsanalyse

Die quantitative Inhaltsanalyse verfolgt das Ziel, das Auftreten bestimmter Text- oder Bildmerkmale zu erfassen und zu zählen. Sie strebt demnach eine Zuordnung der Text-/Bildteile zu übergreifenden Kategorien an, welche die Operationalisierung der interessierten Merkmale darstellen. Eine Bewertung des Inhalts findet dabei nicht statt. Zu den wichtigsten Verfahren der quantitativen Inhaltsanalyse zählt die Häufigkeitsanalyse. Hierbei wird jedes Textelement klassifiziert, einer bestimmten Kategorie zugeordnet und anschließend nach den entsprechenden Kategorien ausgezählt, d.h. quantifiziert. Die Definition der Zähleinheiten geschieht anhand der einzelnen zu bewertenden Kriterien. Zuverlässigkeit und Gültigkeit dieser Inhaltsanalyse (in diesem Fall Interraterreliabilität) sind von daher gewährleistet, dass ein und dasselbe zu codierende Element von verschiedenen Personen unterschiedlich beurteilt wird.²¹⁹

Aus der Auswertung der quantitativen Kriterien geht hervor, dass es zumeist pro Kategorie (Block) ein bis zwei klare Favoriten gibt, die am häufigsten mit „sehr wichtig“ benannt wurden. Dargestellt sind die einzelnen Kategorien als Säulendiagramm, welches hier als der am besten geeignete Diagrammtypus erscheint (siehe Punkt 5.3).

4.7.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Die Interpretation im Forschungsprozess

Die konsensfähige Interpretation mündlichen Materials erfolgt anhand intersubjektiv nachvollziehbarer Schritte. Ziel ist es, die vorhandenen Inhalte anhand des Kontextes zu interpretieren und dabei vor allem die Ansicht der Befragten herauszuarbeiten.²²⁰ Es

²¹⁹ Vgl. Ebster/Stalzer 2008, S. 202

²²⁰ Vgl. Bortz/Döring 2002, S.331, 329

geht darum, Aussagen von Personen zu typisieren und daraus Erkenntnisse zu erschließen – was eine Herausarbeitung von Systematiken oder die Erkennung von typischen oder kollektiven Handlungsmustern bedeuten kann.²²¹

Definition der Methode

Die qualitative Inhaltsanalyse ist die regelgeleitete, intersubjektiv nachvollziehbare Durcharbeitung umfangreichen Textmaterials. Während des Auswertungsprozesses werden Analysekriterien erstellt und die gesamtheitliche Deutung des Materials vorgenommen.²²² Bei der Interpretation ist es wichtig Offenheit zu wahren, um das Gütekriterium der Validität zu gewährleisten. Bereits vermutete Annahmen über die soziale Wahrheit seitens des Forschers dürfen nicht dazu führen, dass er anderslautende Daten ignoriert und so der Forschungsprozess beeinflusst wird. Im Anschluss an das Aufbereitungsverfahren mittels zusammenfassendem Protokoll, erfolgt die qualitative Inhaltsanalyse anhand der induktiven Kategorienbildung. Darunter versteht man die Entwicklung von Kategorien (oder Codes) anhand des Textmaterials, unter die die Inhalte oder sonstigen Textmerkmale subsumiert werden können.²²³ Die Kategorien wurden während der Bearbeitung des Textmaterials immer wieder auf Passgenauigkeit hinterfragt und bei Bedarf umformuliert. Das Ziel ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material erkennbar zu machen.

Kategorien

Die Auswertung erfolgte induktiv anhand der Kategorien, die in den Tabellen 5-9 fett gedruckt sind (siehe Punkt 5.4).

4.8 Gütekriterien

Forschung muss den Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität genügen, um bei gleichen Sachverhalten und Methoden zu vergleichbaren Ergebnissen und intersub-

²²¹ Vgl. Lamnek 1995, S. 61, 77

²²² Vgl. Bortz/Döring 2002, S. 332; vgl. Lamnek 1995, S. 197

²²³ Vgl. Ebster/Stalzer 2008, S. 204

jektiver Übereinstimmung zu gelangen und die Forschung nachvollziehbar zu machen.²²⁴ Validität bezeichnen Bortz und Döring als „das wichtigste Kriterium“, das die Gültigkeit der Ergebnisse gewährleisten soll. Objektivität meint Transparenz und Standardisierung in der Durchführung, was bedeutet urteilsfrei zu forschen und zu analysieren. Reliabilität garantiert die Zuverlässigkeit, die durch eine verbindliche Durchführung und Dokumentation der Forschung sichergestellt wird. Alle Entscheidungen müssen begründet sein, von der Methodenwahl über die Erhebungsinstrumente und Auswahl der Befragten bis hin zur Auswertung.²²⁵ Die Tonaufnahme der Interviews sowie die Transkripte im Anhang gewährleisten dieses Gütekriterium.

²²⁴ Vgl. Mayring 2002, S. 140

²²⁵ Vgl. Bortz/Döring 2002, S. 326 ff.; vgl. Flick 2002, S. 319 ff.

5 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

5.1 Ergebnisse der soziodemographischen Daten

Die Angaben der soziodemographischen Daten lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- An der Befragung haben vier weibliche und sechs männliche Kandidaten teilgenommen, von denen insgesamt sieben der Generation Y und drei der Generation X zuzuordnen sind.
- Sieben Kandidaten sind gebürtige Sachsen, während drei in anderen Bundesländern geboren wurden. Von diesen drei Kandidaten sind zwei wiederum in Sachsen aufgewachsen.
- Die Kandidaten verfügen allesamt über akademische Abschlüsse der Hochschule Mittweida, die sie zwischen 2000 und 2013 erworben haben und sind Vertreter aller sechs Fakultäten, inklusive dem An-Institut ITWM (Institut für Technologie- und Wissenstransfer Mittweida).

Folgende Abbildung zeigt die Beschäftigungsdauer der Kandidaten in Jahren.

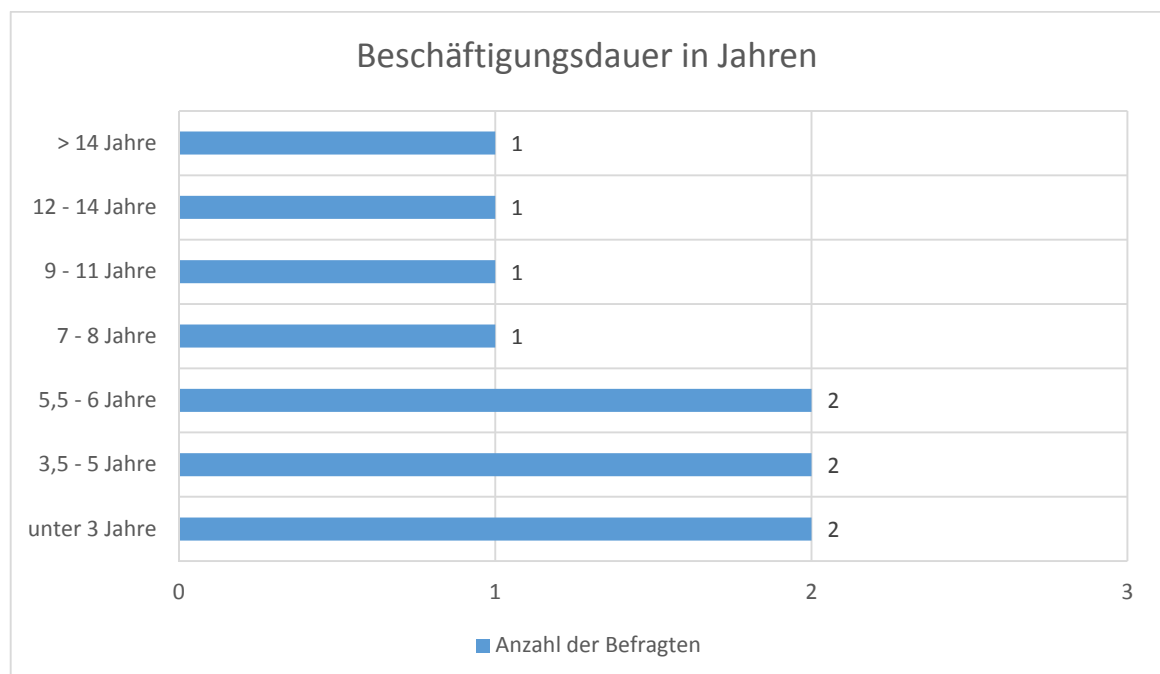


Abbildung 4: Beschäftigungsdauer der Befragten in Jahren

- Auf den ersten Blick sind die absolvierten Praktika (ob Pflichtpraktikum oder freiwilliges Praktikum) der Absolventen gleichmäßig in sächsischen und nichtsächsischen Unternehmen absolviert worden. Insgesamt wurden von zehn Kandidaten neun Praktika in Sachsen und neun Praktika außerhalb Sachsens durchgeführt. Fünf Kandidaten haben jeweils ein Praktikum in Sachsen und eines außerhalb absolviert. Zwei Personen gaben an, ihr Pflichtpraktikum in anderen Bundesländern abgelegt zu haben. Eine Person hatte ein Praktikum außerhalb von Sachsen und ein weiteres im Ausland. Damit bleiben noch zwei Kandidaten, die ihre Praktika²²⁶ alleine innerhalb Sachsens (in beiden Fällen in nächster Nähe der Hochschule) absolviert haben. Interessant ist, dass die Mehrheit der außerhalb von Sachsen absolvierten Praktika in bayrischen Unternehmen stattfand.
- Keiner der zehn Kandidaten hat einen sächsischen Arbeitgeber und keiner wohnt – bis auf einen Wochenendpendler – im Freistaat Sachsen. In vier Fällen sind die Arbeitgeber in Bayern, in zwei Fällen in Niedersachsen und jeweils in einem Fall in Hessen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und in Rheinland-Pfalz.

Anhand der Mitarbeiteranzahl der Unternehmen, in denen die Befragten beschäftigt sind, lässt sich auf die Unternehmensgröße schließen. Hierbei stellt sich heraus, dass lediglich ein Kandidat in einem Unternehmen mit 20 Mitarbeitern und damit in einem KMU²²⁷ beschäftigt ist. Ein Kandidat ist in einem Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern angestellt, ein Kandidat in einem Unternehmen mit ca. 5.000 Mitarbeitern, während vier Kandidaten in Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zw. 50.000 und knapp 90.000 beschäftigt sind und drei Kandidaten in Großkonzernen mit mehr als 300.000 Mitarbeitern arbeiten.

5.2 Wesentliche Ergebnisse der offenen Fragen aus Teil 1

Die Antworten zu den sechs offenen Fragen sollen die individuellen Beweggründe der Kandidaten hinsichtlich ihrer ersten Arbeitgeberwahl nach dem Studium beleuchten. Die Antworten wurden nach der Transkription anhand eines zusammenfassenden Protokolls

²²⁶ Eine Person hatte ein Praktikum, die andere Person hatte drei Praktika.

²²⁷ Anm.: Abkürzung für kleine und mittlere Unternehmen, siehe S. 19

verdichtet, um die wesentlichen Aussagen an dieser Stelle festzuhalten. Die entstandenen Nachfragen wurden ebenfalls berücksichtigt.

Zu 1) Auskunft über erste Festanstellung

Neun von zehn Kandidaten arbeiten derzeit bei ihrem ersten Arbeitgeber nach dem Studium, was – ungeachtet der unterschiedlich langen Beschäftigungsdauern – sowohl auf eine hohe Zufriedenheit als auch eine ausgeprägte Loyalität zum Arbeitgeber schließen lässt. Die möglichen Wege, um an die erste Festanstellung zu gelangen waren im Fall der Befragten der Direkteinstieg über eine Stellenausschreibung im Internet oder die Übernahme nach einer Abschlussarbeit bzw. einem absolvierten Praktikum. In einem Fall führte ein Trainee-Programm mit unterschiedlichen Hospitationen im Unternehmen zu einer anschließenden Festanstellung. In einem anderen Fall wechselte die Person nach zehn Berufsjahren und drei Arbeitgebern in Sachsen mangels flexibler Arbeitszeiten ihren Arbeitgeber und ist derzeit außerhalb Sachsens beschäftigt.

Zu 2) Wahrgenommene Employer Branding-Maßnahmen im Studium bzw. während des Berufseinstiegs

Die meisten haben keinerlei EB-Maßnahmen während ihres Studiums erfahren bzw. können sich nicht daran erinnern. Mehr als Werbung oder Stellenausschreibungen für Praktika und versuchte Anwerbung des Finanzberaters MLP gab es nicht. Eine Person hat proaktiv die Karrieremesse in Leipzig besucht und an einem Bewerbungs-Coaching teilgenommen.

Zu 3) Top-3-Anforderungen an den Arbeitgeber bzgl. erster Arbeitgeberwahl

Bei insgesamt 30 Nennungen wurde 8x Gehalt bzw. ähnliche Formulierungen (finanzieller Anreiz, Mindestbezahlung nach Tarif, Lohn, angemessenes Entgelt, gute Vergütung) genannt. Es wurden 13 Kriterien der Kategorie Angebote, 6 der Kategorie Aufgaben, 5 der Kategorie Unternehmen, lediglich 2 Kriterien der Kategorie Mitarbeiter und 4 der Kategorie Werte aufgezählt. Bis auf drei genannte Kriterien (überhaupt einen Job bekommen; Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln; Tätigkeit muss zu Interessen passen) waren alle anderen Kriterien ähnlich formuliert, wie die definierten Kriterien des Kriterienkatalogs. Tabelle 4 illustriert alle offenen Nennungen sowie deren Operationalisierung und Kategoriezuordnung.

	OFFENE NENNUNGEN	OPERATIONALISIERUNG
Proband 1	Gehalt und Zusatzleistungen	Gehalt → Angebote
	Entwicklungsmöglichkeiten	Karrieremöglichkeiten → Angebote
	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance → Werte
Proband 2	Ansehen der Firma	Reputation/ Image → Unternehmen
	Lohn	Gehalt → Angebote
	Grundwerte des Unternehmens	Unternehmenskultur → Werte
Proband 3	Unternehmensgröße	Unternehmensgröße → Unternehmen
	Finanzieller Anreiz	Gehalt → Angebote
	Identifikation mit dem Produkt	Produktportfolio → Unternehmen
Proband 4	Tätigkeit muss zu Interessen passen	Arbeitsinhalte → Aufgaben
	gute Bezahlung	Gehalt → Angebote
	angenehmes Arbeitsumfeld	Arbeitsklima → Mitarbeiter
Proband 5	überhaupt einen Job bekommen	Arbeitsplatzsicherheit → Angebote
	Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln	persönliche Entwicklung → Aufgaben
	geregelte Arbeitszeiten, kein Schichtdienst	flexible Arbeitszeitmodelle → Werte
Proband 6	Standort (geringe Entfernung von Heimat)	Standort → Unternehmen
	Festanstellung, keine freie Mitarbeit	Arbeitsplatzsicherheit → Angebote
	anständiges Gehalt	Gehalt → Angebote
Proband 7	Mindestbezahlung nach Tarif	Gehalt → Angebote
	passende Arbeitszeiten	flexible Arbeitszeitmodelle → Werte
	Arbeitsinhalte/ fachliche Ausrichtung	Arbeitsinhalte → Aufgaben
Proband 8	Arbeit, die Talent entspricht	Arbeitsinhalte → Aufgaben
	Angenehmes Arbeitsumfeld	Arbeitsklima → Mitarbeiter
	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit → Angebote
Proband 9	Aufgabengebiet/-Inhalte	Arbeitsinhalte → Aufgaben
	Internationale Ausrichtung	Internationalität → Aufgaben
	Gehalt	Gehalt → Angebote
Proband 10	guter Ruf des Arbeitgebers	Reputation/ Image → Unternehmen
	Sozialleistungen (betriebliche Altersvorsorge)	Zusatzleistungen → Angebote
	Tarifbindung/ angemessenes Entgelt	Gehalt → Angebote

Tabelle 4: Auflistung und Operationalisierung aller offenen Nennungen

Die Auswertung der offenen Nennungen zeigt, wie unterschiedlich und individuell die Anforderungen an den ersten Arbeitgeber nach dem Studium sein können. Natürlich spielen die rationell, ökonomischen Kriterien eine wichtige Rolle. Berufseinsteiger scheinen sich zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn zunächst an harten Fakten zu orientieren, weshalb neben dem Gehalt auch Arbeitsplatzsicherheit oft genannt wurde. Die Ansprüche an die weicheren Faktoren, wie Arbeitsklima, Work-Life-Balance und Unternehmenskultur sind zwar vertreten, werden jedoch vermutlich mit steigender Berufserfahrung wachsen. Was außerdem deutlich wird, ist die Tatsache, dass vor allem das Aufgabengebiet bzw. die konkreten Arbeitsinhalte ausschlaggebend für die erste Arbeitgeberwahl sind und die Erwartungen an den Arbeitgeber diesbezüglich entsprechend hoch sind.

Zu 4) Warum Entscheidung gegen sächsischen Arbeitgeber

Die Gründe, warum sich neun von zehn der befragten Mittweidaer Absolventen nach ihrem Studium für einen Arbeitgeber außerhalb Sachsens entschieden haben, sind vielfältig und sehr individuell. Die Hälfte der Absolventen zeigte sich örtlich flexibel und hat sich bundesweit bzw. europaweit beworben. Zusammengefasst waren dies die verantwortlichen Gründe: Mangel an interessanten Jobangeboten in Sachsen, fehlende Direktansprachen von sächsischen Rekrutern bzw. Headhuntern, Unbekanntheit attraktiver Arbeitgeber der Region, keine Verwendung für erworbene Spezialausbildung, allgemeine schlechte Jobaussichten und geringe Anzahl großer sächsischer Unternehmen, angestrebte räumliche Veränderung nach dem Studium, Einstellungsstopp in sächsischen Unternehmen während der Krise, unbegründete Bewerbungsablehnungen seitens sächsischer Arbeitgeber, private Gründe, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten und fehlende flexible Arbeitszeiten.

Zu 5) Kenntnis von Rückkehrer-Initiativen

Es haben genauso viele Personen von Rückkehrer-Initiativen in der lokalen Presse gelesen, wie diejenigen, die noch nie von derartigen Initiativen gehört haben. Allerdings konnte nur eine Person die Initiative (Heimat für Fachkräfte) konkret benennen. Zwei Personen gaben an, von Radio Initiativen gehört zu haben. Zusätzlicher Berührungspunkt mit dem Thema war neben Plakaten die Mund-zu-Mund-Propaganda unter Bekannten.

Zu 6) Berufliche Rückkehr nach Sachsen (Rückkehrpotenzial)

Eine berufliche Rückkehr nach Sachsen kommt für die Hälfte der Befragten entweder aufgrund bereits erworbenen Eigentums außerhalb Sachsen oder dem niedrigen Lohnniveau in Sachsen nicht in Frage. Zwei Personen könnten es sich vorstellen, aber ihre jeweiligen Partner nicht. Eine Person wäre im Fall flexibler Arbeitszeiten rückkehrbereit, eine nur zu passenden Konditionen und eine andere Person könnte sich eine Rückkehr vorstellen, hat aber keine konkreten Pläne. Zwei Personen geben zusätzlich an, dass eine Rückkehr zwar realistisch wäre, jedoch schwerfallen würde.

Nachfrage in punkto Zufriedenheit mit Arbeitgeber (Wechselbereitschaft)

Die Mehrheit ist zufrieden bzw. sehr zufrieden mit ihrem derzeitigen Arbeitgeber (d.h. Wechselbereitschaft = null), nur eine Person trägt sich mit dem Gedanken, den Arbeitgeber zu wechseln (jedoch außerhalb Sachsens) und eine weitere Person denkt ernsthaft über eine Rückkehr nach Sachsen nach, obwohl sie zufrieden mit ihrem Arbeitgeber ist. Die restlichen Situationen blieben ungeklärt.

Nachfrage in punkto Heimatverbundenheit

Die Mehrheit der Befragten bezeichnet sich als (sehr) heimatverbunden, wovon viele regelmäßig in Sachsen sind, um Eltern/Familie/Bekannte zu besuchen. Eine Person hat eine feste neue Heimat gefunden und ihre Zelte in Sachsen abgebrochen. Eine Person sieht sich nicht als heimatverbunden an und wiederum zwei Personen fühlen sich dort zu Hause, wo immer sie sind.

Nachfrage in punkto nicht-monetärer Anreizinstrumente

Die Einschätzungen der Befragten sind an dieser Stelle grundverschieden. Auf der einen Seite wird gesagt, der Lohn sei der absolute Hauptgrund und enorm wichtig für die Zukunftsplanung. Auf der anderen Seite werden die durchschnittlich niedrigeren Lebenshaltungskosten in Sachsen erwähnt und mangelnde monetäre Anreize damit relativiert. Hervorzuheben sind weitere genannte Aspekte wie Landschaft, spannende Aufgaben, gutes Team und soziale Verbundenheit, die ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl sein können. Angebote wie Home Office und flexible Arbeitszeiten sollten in jedem Fall gegeben sein. Als mögliche Alternativen zum Ausgleich des Lohnunterschieds wurden Beiträge für die Altersvorsorge bzw. andere Versicherungsleistungen angebracht. Einzelne Personen versprechen sich von größeren Unternehmen automatisch bessere Leistungen.

5.3 Ergebnisse der geschlossenen Fragen aus Teil 2

Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse der quantitativen Befragung für die erste Kategorie *Angebote*. Diese beschreibt die rationell, ökonomischen Kriterien, die ein attraktives Gesamtpaket begründen.

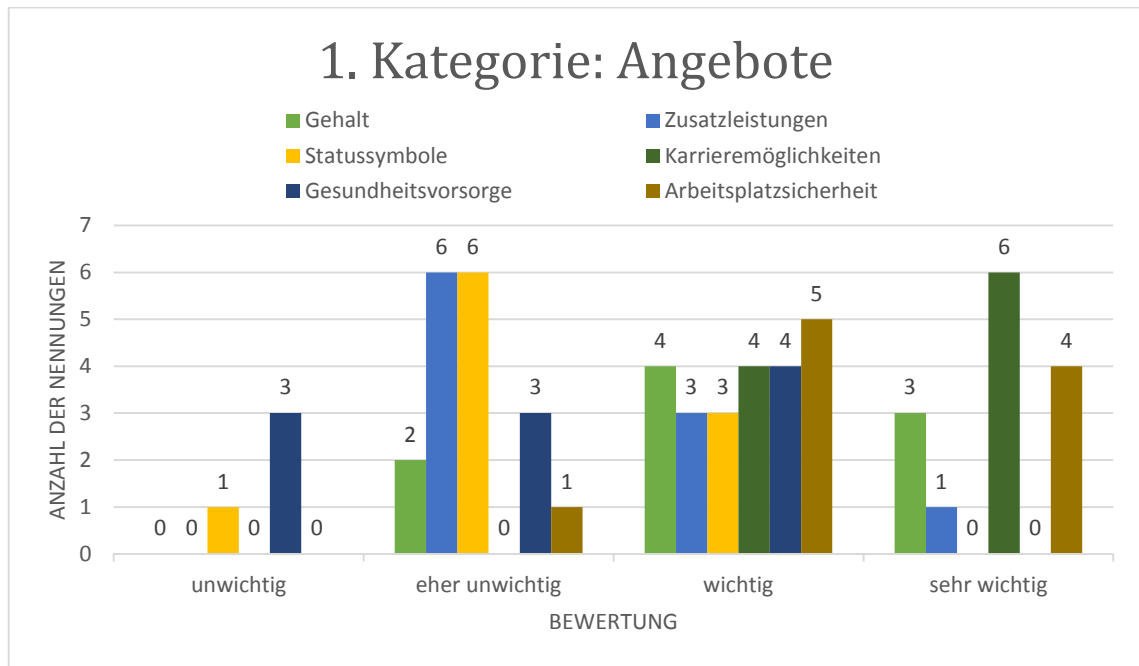


Abbildung 5: Kategorie Angebote

Die zwei wichtigsten Kriterien der ersten Kategorie sind:

- Karrieremöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit

Für die Absolventen sind innerhalb der ersten Kategorie die beiden Kriterien *Karrieremöglichkeiten* mit sechs Nennungen und *Arbeitsplatzsicherheit* mit vier Nennungen die zwei Favoriten, jedoch dicht gefolgt von *Gehalt* mit drei Nennungen. Unwichtig bis eher unwichtig sind den Absolventen *Gesundheitsvorsorge*, *Statussymbole* und *Zusatzleistungen*. Für die meisten ist Vorsorge entweder noch kein Thema oder Vorsorge wird unabhängig von staatlichen oder betrieblichen Anreizen zum Beispiel über das Gesamtgehalt geregelt. Die jetzige Karriere sowie die Arbeitsplatzsicherheit sind die Schlüsselfaktoren bei der Arbeitgeberwahl.

Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse der quantitativen Befragung für die zweite Kategorie *Aufgaben*. Diese stellt die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und Entwicklung des Individuums im Arbeitsleben dar.

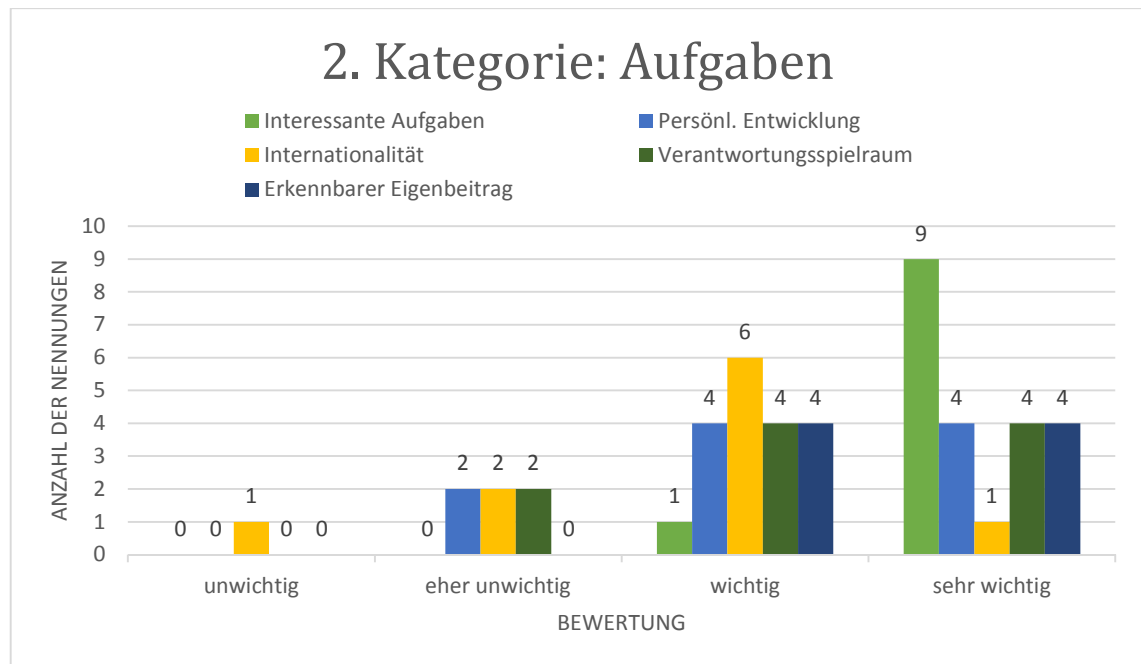


Abbildung 6: Kategorie Aufgaben

Das wichtigste Kriterium der zweiten Kategorie ist:

- Interessante Aufgaben und Projekte

In dieser Kategorie wird von den befragten Absolventen das Kriterium *Interessante Aufgaben und Projekte* mit neun Nennungen mit Abstand am wichtigsten bewertet. Sehr ausgeglichen eingeschätzt sind die Kriterien *Persönliche Entwicklung*, *Verantwortungsspielraum* und *Erkennbarer Eigenwert* mit jeweils vier Nennungen als wichtig bzw. sehr wichtig. *Internationalität* ist etwas mehr als der Hälfte wichtig.

Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse der quantitativen Befragung für die dritte Kategorie *Unternehmen*. Diese beschreibt die Anziehungskraft und das Erscheinungsbild des Unternehmens durch Ausrichtung und Unternehmensgegenstand bzw. Produkte und Dienstleistungen.

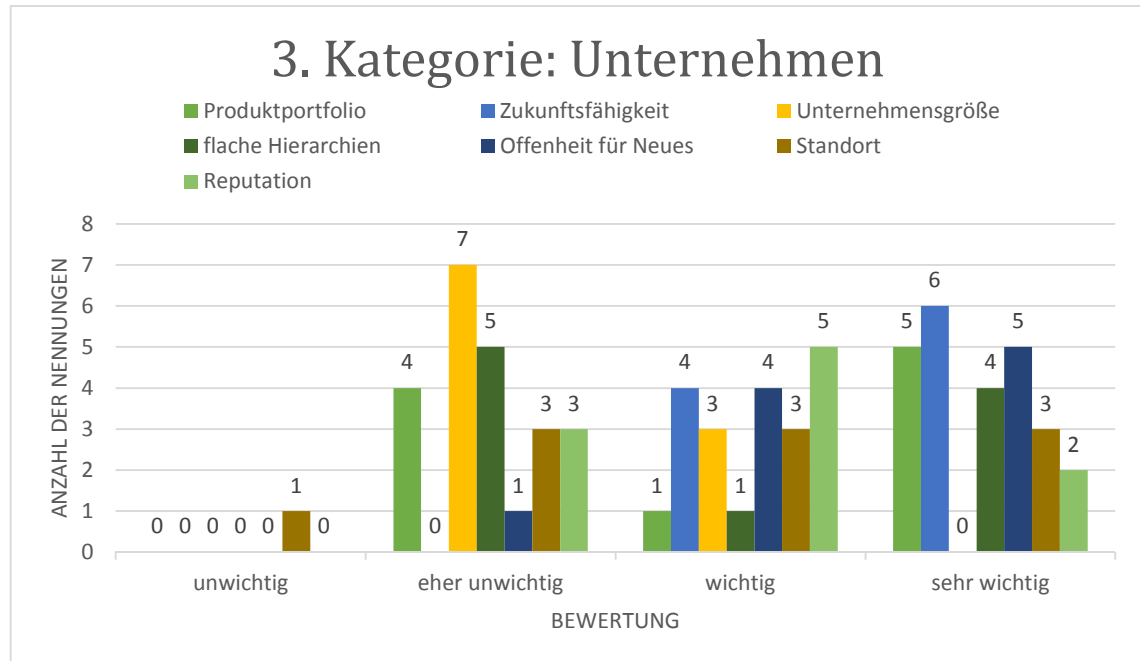


Abbildung 7: Kategorie Unternehmen

Die zwei wichtigsten Kriterien der dritten Kategorie sind:

- Zukunftsfähigkeit
- Produktportfolio bzw. Offenheit für Neues

In der dritten Kategorie entscheiden sich die Befragten mit sechs Nennungen für *Zukunftsfähigkeit* und ein Unentschieden von *Produktportfolio* und *Offenheit für Neues* mit jeweils fünf Nennungen. Interessant ist zum einen, dass das Kriterium *Unternehmensgröße* mit sieben Nennungen am häufigsten als eher unwichtig angesehen wird, während zum anderen *flache Hierarchien* recht ausgewogen als wichtig bis sehr wichtig

(insgesamt 5 Nennungen) und auch als eher unwichtig (fünf Nennungen) benannt werden.

Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse der quantitativen Befragung für die vierte Kategorie *Mitarbeiter*. Diese drückt aus, inwiefern ein attraktives und vertrauensvolles Arbeitsklima herrscht, das soziale Interaktion und Kreativität fördert.

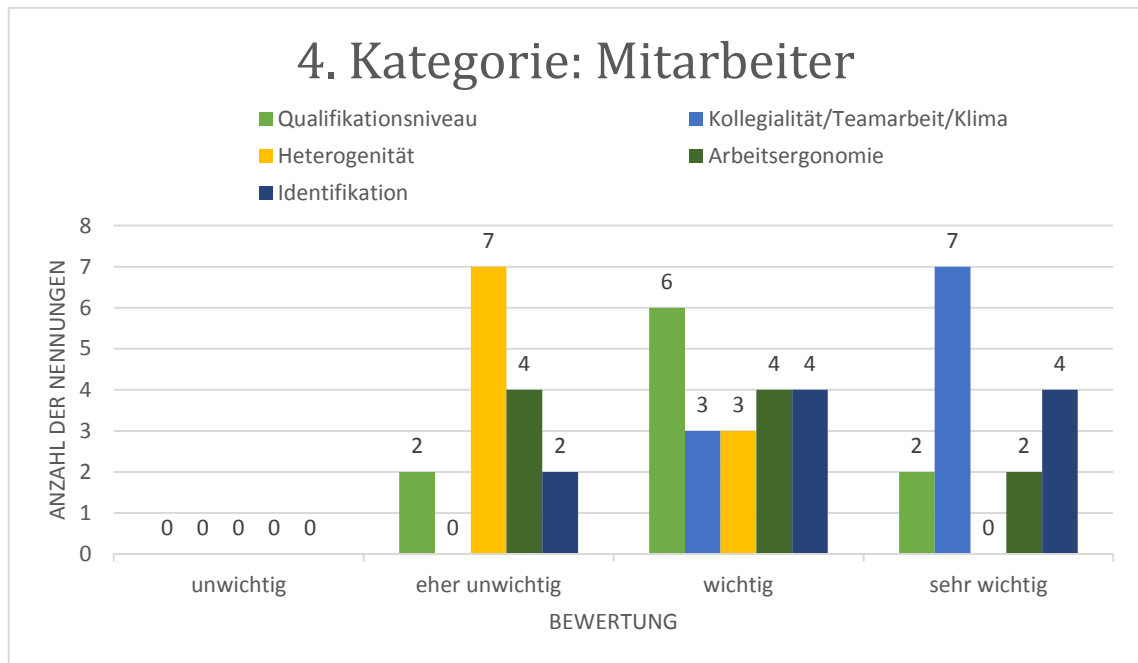


Abbildung 8: Kategorie Mitarbeiter

Die zwei wichtigsten Kriterien der vierten Kategorie sind:

- Kollegialität/ Teamarbeit/ Klima
- Identifikation

Innerhalb der vierten Kategorie führt das Kriterium *Kollegialität/ Teamarbeit/ Arbeitsklima* mit sieben Nennungen die Liste an, gefolgt von *Identifikation* mit vier Nennungen. Auch das *Qualifikationsniveau der Mitarbeiter* wird mit insgesamt sechs Nennungen als wichtig eingestuft. Interessant ist, dass die Befragten kein einziges Kriterium dieser Kategorie mit unwichtig bewerten, jedoch *Heterogenität* den meisten als eher unwichtig erscheint (sieben Nennungen).

Abbildung 9 zeigt die Ergebnisse der quantitativen Befragung für die fünfte Kategorie *Werte* und damit den Grad, in dem das Unternehmen verantwortungsvoll und humanitär mit der Gesellschaft (Mitarbeiter/ Kunde) interagiert.

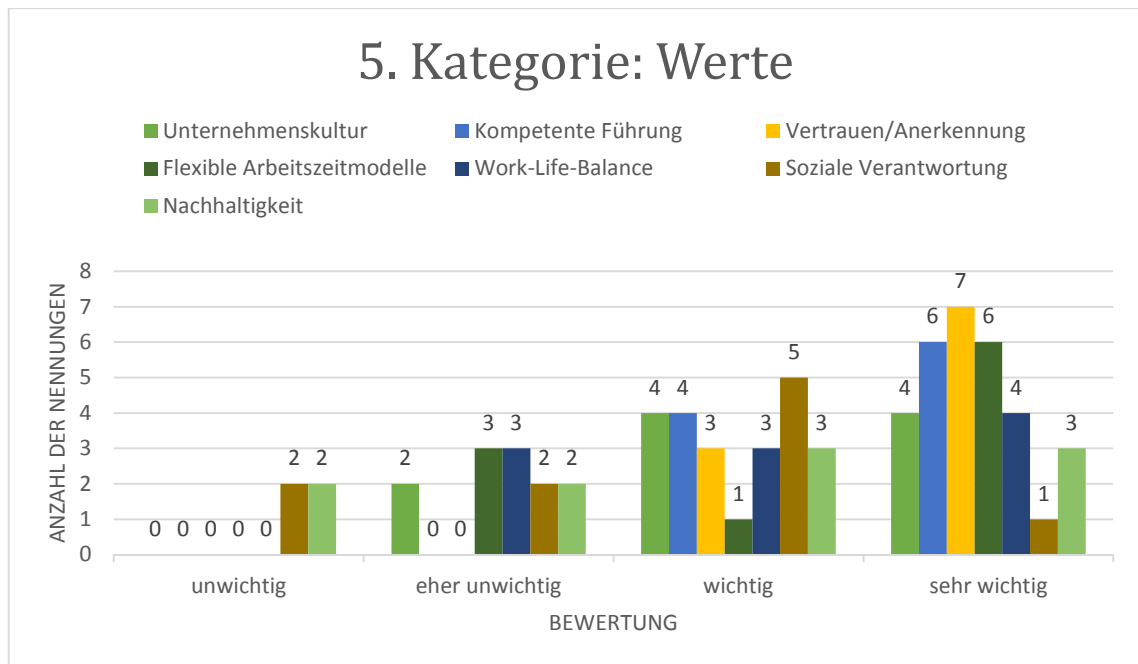


Abbildung 9: Kategorie Werte

Die zwei wichtigsten Kriterien der fünften Kategorie sind:

- Vertrauen/ Anerkennung
- Kompetenter Führungsstil bzw. flexible Arbeitszeitmodelle

Vertrauen/ Anerkennung führt mit sieben Nennungen die fünfte Kategorie an, gefolgt von einem Unentschieden zwischen *Kompetente Führung* und *Flexible Arbeitszeitmodelle* mit jeweils sechs Nennungen. *Unternehmenskultur* ist den meisten der Befragten entweder wichtig oder sehr wichtig (insgesamt 8 Nennungen). *Work-Life-Balance* wird mit jeweils drei Nennungen für eher unwichtig und wichtig und vier Nennungen für sehr wichtig relativ ausgeglichen bewertet.

Die Plätze 1 bis 3 aus insgesamt 30 Kriterien zur Beschreibung von Arbeitgeberattraktivität sind:

1. *Interessante Aufgaben und Projekte* aus der Kategorie Aufgaben (neun Nennungen)
2. *Kollegialität/Teamarbeit/Arbeitsklima* aus der Kategorie Mitarbeiter und gleichzeitig *Vertrauen/Anerkennung* aus der Kategorie Werte (beide sieben Nennungen)

3. *Karrieremöglichkeiten* aus der Kategorie Angebote, *Zukunftsfähigkeit* aus der Kategorie Unternehmen, *Kompetente Führung* und *Flexible Arbeitszeitmodelle* aus der Kategorie Werte (jeweils sechs Nennungen)

Vor allem die eigentlichen Arbeitsinhalte, sowie ein angenehmes Arbeitsumfeld mit vertrauensvollem Umgang unter den Mitarbeitern und Führungskräften sind ausschlaggebend für eine Arbeitgeberwahl. Dennoch sind alle fünf Kategorien auf den oberen Plätzen der Bewertung vertreten, was zu der Annahme führt, dass die Arbeitgeberentscheidung von Hochschulabsolventen ein komplexes Zusammenspiel weicher (emotional) und harter (rationell) Faktoren ist.

Eine detailliertere Auswertung erfolgt in Punkt 5.4.

5.4 Auswertung der Vertiefungsfragen aus Teil 2

Bei der Auswertung der Vertiefungsfragen wurde die induktive Kategorienbildung²²⁸ angewandt. Ziel der Analyse ist es, die Fülle des qualitativen Antwortmaterials durch Abstraktion zu reduzieren, um dann aus dem Material selbst (induktiv) Auswertungsaspekte und generelle Aussagen zu entwickeln. Pro Kategorie wurden von jedem Interviewpartner ein bis zwei Kriterien, die dieser als „wichtig“ bzw. „sehr wichtig“ benannt hat, mittels der Vertiefungsfragen näher beleuchtet. Es wurden die immer drei gleichen Vertiefungsfragen gestellt.²²⁹ Die Antworten auf diese Vertiefungsfragen wurden erst zusammengetragen und anschließend in einem zweiten Schritt mittels Abstraktion reduziert. Zusätzlich wurden mittels Markierung diejenigen Textstellen hervorgehoben, für die laut den Befragten Zusammenhänge zu oder Anhängigkeiten von anderen Kriterien bestehen.²³⁰ Aus diesen individuellen Antworten der Interviewpartner wurden zusammenfassende Aussagen herausgearbeitet. So ist für die jeweilige Bewertung „wichtig“ und „sehr wichtig“ folgende Übersicht²³¹ als Antworten auf die drei Vertiefungsfragen entstanden.²³² Der Fokus der Auswertung beschränkt sich auf die Kriterien, die sowohl

²²⁸ Nach Mayring auch Clusterung genannt.

²²⁹ Siehe Interviewleitfaden: 1. Was verstehen Sie unter Kriterium X/Was ist für Sie Kriterium X? 2. Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig? 3. Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?

²³⁰ Siehe Anhang B4 und B5.

²³¹ Tabellen 5-9: Induktive Auswertungen der Vertiefungsfragen.

²³² Diese wurden aus der Fülle der Originalantworten auf die Vertiefungsfragen (siehe Anhang B4) induktiv erschlossen.

als „wichtig“ als auch als „sehr wichtig“ angesehen wurden bzw. auf Kriterien, die mindestens zweimal in den Vertiefungsfragen genannt wurden. Von einem tiefergehenden Vergleich aller Nennungen muss aufgrund des begrenzten Umfangs leider Abstand genommen werden. Trotzdem lässt auch dieser kurze Einblick fundierte Schlüsse zu, als ein bloßes Ranking der Kriterien. Hier liegen noch Vertiefungsmöglichkeiten für die künftige Forschung.

Induktive Auswertung der qualitativen Vertiefungsfragen:

Abkürzungen: AG – Arbeitgeber, FK – Führungskraft, MA – Mitarbeiter, NH – Nachhaltigkeit, TM – Talent Management, USP – Unique Selling Proposition, VG – Vorgesetzter.
Die **fett** gedruckten Textstellen sind das Resultat der induktiven Kategorienbildung.

	WICHTIG	SEHR WICHTIG
Kategorie: ANGEBOTE		
<i>Kriterium 3: Statussymbole</i>	2 Nennungen	
Was ist für Sie Kriterium X?	...eine Art Standardausrüstung , die früher jedoch einen höheren Stellenwert hatte.	
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil es Wertschätzung ausdrückt.	
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er für alle MA gleiche Ausgangsvoraussetzungen schafft.	
<i>Kriterium 4: Karrieremöglichkeiten/ Nachwuchsförderung</i>	2 Nennungen	4 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	... Talentidentifikation und Talentmanagement , d.h. disziplinarische oder fachliche Entwicklungsmöglichkeiten.	...v.a. Weiterentwicklung , individuelle Laufbahnkonzepte oder die Chance im Ausland zu arbeiten. Weniger eine Karriereleiter emporzuklettern, sondern eher eine fachliche Vertiefung oder Weiterbildungsmöglichkeiten als FK .
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil herausfordernde bzw. abwechslungsreiche Tätigkeiten motivieren und mehr zur Weiterentwicklung und Selbsterfüllung beitragen als finanzielle Mittel.	...weil die eigenen beruflichen Bedürfnisse sich verändern und die Erwartungen an Karriereoptionen mit der Berufserfahrung steigen, muss in Weiterbildung investiert werden. Es ist wichtig, die Motivation der MA zu erhalten und deren Wechselbereitschaft niedrig zu halten.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er verschiedene herausfordernde Tätigkeiten in der Leistungskette ermöglicht, Verantwortung überträgt und seine MA durch Fortbildungsseminare/ Trainee-Programme	...durch definierte Zielvereinbarungen , regelmäßige Evaluation der geleisteten Arbeit und indem er Weiterbildung, Mentoring-Programmen oder Coachings anbietet.

	fördert – denn Karriere bedeutet nicht zwangsläufig Beförderung.	
Kriterium 5: Gesundheitsvorsorge	2 Nennungen	
Was ist für Sie Kriterium X?	...generell ein vertraulicher Umgang hinsichtlich des individuellen Gesundheitszustandes sowie eine vernünftige Büroausstattung, Gesundheitskurse und regelmäßige Gesundheitsuntersuchungen .	
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil es als Wertschätzung angesehen wird und um im Arbeitsalltag einen Ansprechpartner zu haben.	
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er ein ausgeprägtes Gesundheitsbewusstsein hat u. mit Gesundheitsleistungen und ergonomischen Arbeitsplätzen Prävention betreibt.	
Kriterium 6: Arbeitsplatzsicherheit	1 Nennung	3 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	...die Zukunftsfähigkeit der Firma.	...eine unbefristete Stellung in einem wirtschaftlich stabilen Unternehmen, das Verantwortung für sein Personal übernimmt und die Möglichkeit, langfristig planen zu können.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil einem die Zukunft der Firma am Herzen liegt.	...weil in Zeiten hoher Fluktuation Arbeitsplatzsicherheit sehr geschätzt wird und man für seine persönlichen finanziellen Verpflichtungen eine Planungssicherheit braucht, besonders bzgl. Familienplanung .
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er realistische Alternativen anbietet, sollte die Zukunftsfähigkeit der Firma bedroht sein.	...indem er erfolgreich wirtschaftet , ein gesundes Wachstum fokussiert und unbefristete Beschäftigungsverhältnisse anbietet.

Tabelle 5: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Angebote

	WICHTIG	SEHR WICHTIG
Kategorie: AUFGABEN		
Kriterium 7: Interessante Aufgaben und Projekte		2 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?		... vielfältige u. fordernde Aufgaben , mit denen man sich identifiziert , fachlich weiterentwickelt und mit deren Ergebnissen man einen erkennbaren Wert beiträgt.

Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?		...weil die Wertgenerierung einen der wesentlichen Motivationsfaktoren der Arbeit darstellt.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?		...indem er verantwortungsvolle Aufgaben an seine MA überträgt, die zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen und die Leistung seiner MA anerkennt und wertschätzt .
Kriterium 9: Internationalität	2 Nennungen	1 Nennung
Was ist für Sie Kriterium X?	...gemeinsam mit qualifizierten Kollegen global denken und handeln können.	...Mitarbeit an ausländischen/internationalen Projekten .
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil Arbeit mit anderen Kulturen erfüllend ist und eine internationale Ausrichtung richtungsweisend scheint.	...weil die Arbeit mit anderen Mentalitäten und Kulturen einen Reiz ausmacht.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...vor allem durch die Anwendung vermittelten Wissens in internationalen Projekten (Learning by Doing).	...indem er die interdisziplinäre Arbeit in international besetzten Teams fördert.
Kriterium 10: Verantwortungsspielraum	1 Nennung	2 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	... eigenverantwortlich relevante Aufgaben mit eigenem Spielraum in der Durchführung übertragen zu bekommen.	...die Möglichkeit innerhalb des eigenen Arbeitsbereichs eigene Ideen umsetzen zu können und diese selbst zu verantworten .
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil die Voraussetzung für Motivation die Übertragung von Verantwortung darstellt.	...weil der Wunsch besteht, neben fachlicher Verantwortung auch Personalverantwortung zu übernehmen und um eigenverantwortlich Entscheidungen treffen zu können.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er Aufgaben überträgt und den gewünschten Frei-raum in der Durchführung gewährt.	...indem er verantwortungsvolle Aufgaben bedürfnisgerecht verteilt, deren eigenständige Umsetzung forciert und auch Führungsaufgaben vergibt.
Kriterium 11: Erkennbarer Eigenbeitrag		4 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?		... sichtbare und spürbare Ergebnisse seiner täglichen Arbeit und das Gefühl , gebraucht zu werden sowie in eigenem Namen zu arbeiten.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?		...um seinen persönlichen Anteil am Gesamtauftrag zu kennen und um dessen Auswirkung zu sehen.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium		...indem er individuelle Zielvereinbarungen in MA-Gesprächen definiert und

optimal für Sie ausgestalten?		diese durch regelmäßiges Feedback wertschätzt.
-------------------------------	--	---

Tabelle 6: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Aufgaben

	WICHTIG	SEHR WICHTIG
Kategorie: UNTERNEHMEN		
Kriterium 12: Produkt-/Dienstleistungsportfolio	1 Nennung	3 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	...ein interessanter Unternehmensgegenstand, der vielfältige Aufgaben verspricht.	... interessante und hochwertige Produkte mitgestalten können, die in ihrer Haptik und Qualität überzeugen.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil Leidenschaft zu besseren Ergebnissen führt.	...wegen der Selbstidentifikation mit dem Unternehmen und dem emotionalen Mehrwert seiner eigenen Tätigkeit.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er eine eindeutige, nachvollziehbare Unique Selling Proposition schafft und eine glaubwürdige Employer Value Proposition verfolgt.	...durch seinen Grundsatz bzw. Spezialisierungsgrad. Je breiter die Produktpalette , desto abwechslungsreicher die Tätigkeiten . Je charismatischer der Unternehmensgegenstand , desto ausgeprägter die Arbeitgeberattraktivität.
Kriterium 15: flache Hierarchien		2 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?		...eine spürbare Führung ohne zu formelle Arbeitsteilung, mit kleinen Dienst- und kurzen Entscheidungswegen , einem ansprechbaren CEO/VG .
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?		...weil sie die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Team begünstigen und dem Machtstreben einzelner Personen entgegenwirken .
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?		...durch optimale Arbeitsteilung und vergrößerter Führungsspanne .
Kriterium 16: Offenheit für Neues/ Kreativität/ Innovationsstärke	3 Nennungen	2 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	... Ideenmanagement, Trendforschung aber auch Weiterentwicklung von Produkten und rechtzeitiges Erkennen von neuen Technologien ; Kreativität ist eher subjektiv.	... ohne Einschränkungen an etwas Bedeutendem zu arbeiten, auf dem aktuellsten Stand der Technik zu sein und dabei Benchmarking zu betreiben (sich von den besten der Besten auf dem Markt inspirieren zu lassen).

Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil Innovationen u. Neues entdecken Teil der Selbsterfüllung sind und Innovationsstärke nötig ist, um am Markt erfolgreich und zukunftsfähig zu sein.	...weil ein überzeugendes Alleinstellungsmerkmal (USP) wichtig ist, um wettbewerbsfähig zu sein und weil die kreative Arbeit und die Entwicklung neuer technischer Lösungen für Endkunden einen großen Reiz der Arbeit ausmachen und zur Selbstverwirklichung beitragen.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er Entwicklungsingenieuren Freiräume zur Pionierarbeit gibt, Weiterbildungen anbietet und v.a. den interdisziplinären Austausch von Fachbereichen fördert, da neue Impulse höchst motivierend sind.	...durch ein gleichberechtigtes und interdisziplinäres Ideenmanagement und die Schaffung einer kreativitätsfördernden Umgebung .
Kriterium 18: Öffentliche Reputation/ Image	1 Nennung	1 Nennung
Was ist für Sie Kriterium X?	... guter Ruf eines Unternehmens, frei von Skandalen bzw. negativen Assoziationen (schlechte Arbeitsbedingungen, fehlerhafte Produkte, Steuerhinterziehung).	...die glaubhafte Übereinstimmung des Produktversprechens aus der Werbung mit dem in der Praxis.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil jeder unbewusst das eigene Werteverständnis mit seiner Umwelt bzw. seines Arbeitgebers abgleicht.	...weil es ausschlaggebend für die Kaufentscheidung ist, ob eine Firma nur gutes Marketing für ihre Produkte macht oder tatsächlich Qualitätsprodukte vertreibt.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er seine Geschäfte transparent führt, gutes Marketing betreibt und intern einen entsprechenden Verhaltenskodex etabliert (z.B. Compliance Regeln).	...ist vorhanden oder nicht .

Tabelle 7: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Unternehmen

	WICHTIG	SEHR WICHTIG
Kategorie: MITARBEITER		
Kriterium 19: Qualifikationsniveau der MA	2 Nennungen	
Was ist für Sie Kriterium X?	...die Zusammenarbeit mit kompetenten und engagierten Menschen und die Möglichkeit, qualifikationsunabhängig, auf Augenhöhe diskutieren und voneinander lernen zu können.	
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil gegenseitiger Erfahrungsaustausch zur erfolgreichen Themenbearbeitung	

	beiträgt und um sich im Krankheits-/Urlaubsfall vertreten zu können.	
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er bei Stelleneubesetzungen anhand einer Qualifikationsmatrix durchführt und darauf achtet, wer das Team am besten ergänzt und indem er entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen anbietet.	
Kriterium 20: Kollegialität/ Teamarbeit/ Arbeitsklima	3 Nennungen	4 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	...dass ein respektvoller, wertschätzender und professioneller Umgang miteinander stattfindet, man Wissen teilt und gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet.	...ist das Zwischenmenschliche , was während der eigentlichen Arbeit passiert und sollte von Zusammenhalt, Fairness und kurzen Wegen gekennzeichnet sein; ist die konstruktive Zusammenarbeit , die trotz aller Heterogenität Teamkultur zulässt und sich an einer gemeinsamen Lösung orientiert.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil es die Basis guter gemeinsamer Leistung darstellt und besonders projektorientiertes Arbeiten von funktionierendem Umgang, Teamarbeit und Arbeitsklima abhängt.	...weil die Arbeit einen riesigen Teil des Lebens einnimmt, tragen gute zwischenmenschliche Beziehungen zu Kollegen und gegenseitiges Interesse zur eigenen Zufriedenheit bei und weil das Arbeitsklima wiederum von der Qualifikation der MA , den Arbeitsbedingungen und der Identifikation abhängig ist.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er seine definierten Ziele transparent kommuniziert, Teamarbeit vorlebt , Leistung anerkennt und einen kontinuierlichen Kommunikationsfluss unter Anwendung von Verhaltensregeln fördert. Außerdem indem er Schulungen anbietet und Projektmanagementprozesse etabliert.	...indem er bei der Bewerberauswahl neben den fachlichen auch auf die sozialen Kompetenzen (emotionale Intelligenz, Empathie) achtet und durch ein Angebot an Soft Skill Seminaren .
Kriterium 22: Arbeitsergonomie	1 Nennung	1 Nennung
Was ist für Sie Kriterium X?	...ein Teil von Gesundheitsmanagementein ergonomisch gestalteter Computerplatz .
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...um ein gesundes Arbeitsumfeld zu haben.	...um dauerhaft gut und gesund arbeiten zu können.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...mit der Grundausstattung eines ergonomischen Arbeitsplatzes für jeden MA inkl. Beratung und generelle Präventivmaßnahmenmit jährlichen Arbeitsplatzüberprüfungen .
Kriterium 23: Identifikation	1 Nennung	1 Nennung

Was ist für Sie Kriterium X?	...für die Werte , die ein Unternehmen vertritt auch selbst eintreten zu können, besonders bzgl. Umweltschutz, NH und Produktqualität.	...von seinem Arbeitgeber überzeugt zu sein und dies intern und extern vertreten zu können.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...um persönlich und aus Überzeugung für ein Unternehmen eintreten zu können.	...weil es zu inneren Konflikten kommen kann, ohne Überzeugung bei einem Arbeitgeber beschäftigt zu sein (kognitive Dissonanz).
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er einen hohen Anspruch an Produktqualität hat und eine Vorbildfunktion am Arbeitsmarkt einnimmt.	...indem er Verantwortung übernimmt , sich sozial engagiert und seine MA involviert (Spenden sammeln).

Tabelle 8: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Mitarbeiter

	WICHTIG	SEHR WICHTIG
Kategorie: WERTE		
Kriterium 24: Unternehmenskultur	1 Nennung	2 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	... gemeinsame , aus der Unternehmensvision abgeleitete, Ziele und Leitsätze für interne und externe Zusammenarbeitdie Unternehmenswerte (Leidenschaft, Feedbackkultur, Fairness, Transparenz, offene Kommunikation, gemeinsame Ziele) müssen im täglichen Arbeiten spürbar sein.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil eine Unternehmensvision ganzheitlich entwickelt und langfristig etabliert werden sollte.	...weil die interne Kommunikation für die meisten Unternehmen eine Herausforderung ist und eine gut proklamierte Unternehmenskultur begeistern und das soziale Miteinander bereichern kann.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er seine Vision transparent und im direkten Austausch in alle Ebenen trägt, das Involvement erhöht (aus Betroffenen Beteiligte machen), auf Augenhöhe kommuniziert und an Eigenverantwortung appelliert. Zudem Zukunftswerkshops und regelmäßige MA-Befragungen durchführt sowie daraus geeignete Maßnahmen ableitet.	...indem die Geschäftsleitung die Ziele und Werte nachvollziehbar kommuniziert, sie aktiv vorlebt , bei Rekrutierungen berücksichtigt und in alle Ebenen etabliert.
Kriterium 25: Kompetenter Führungsstil		3 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?		...den Vorgesetzten fachlich sowie menschlich respektieren zu können und dessen Führungsfähigkeiten entsprechend der Unternehmensziele . Vertrauensvolle Führung erzeugt MA-Zufriedenheit , Commitment und Loyalität und beugt Wechselbereitschaft vor.

Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?		...weil Menschlichkeit und gute Führung zu Zufriedenheit führt und einen produktiven Workflow begünstigen und weil Leitplanken bzw. Rahmenvorgaben wegweisend sind.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?		...indem er empathisch ist, inhaltliche Potenziale erkennt, eine Unternehmensstrategie verfolgt, Zielvereinbarungsgespräche führt und sozialkompetente Führungskräfte auswählt (TM).
Kriterium 26: Vertrauen/Anerkennung		4 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?		...ein solidarischer und konstruktiver Umgang unter MA und VG, der von Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit geprägt ist und bei dem der MA eine realistische Bewertung seiner Arbeitsergebnisse , eine Fehlertoleranz sowie eine verlässliche Verbindlichkeit der Lohnfortzahlung erfährt.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?		...weil es die grundlegenden Werte in der zwischenmenschlichen Arbeit sind, sie zur Motivation und Wertschätzung der MA beitragen und manches Arbeitspensum nicht zu schaffen wäre.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?		...indem Ziele vorgegeben und Verantwortlichkeiten eindeutig delegiert werden, die eigentliche Ausführung den MA überlassen wird; dies kombiniert mit einer gelebten Feedbackkultur , einer gesunden Fehlertoleranz und einem Prämienystem für gute Leistung.
Kriterium 28: Work-Life-Balance	1 Nennung	2 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?	...das Gefühl , dass das Leben nicht aus Arbeit besteht und die Möglichkeit, Überstunden abbauen zu können.	...geregelter bzw. flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?	...weil Freizeit und Familienleben das Pendant und Kraftreservat zum Beruf sind.	...weil WLB und flexible Arbeitszeiten die Grundvoraussetzungen für Vollzeitbeschäftigung sind.
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?	...indem er Anreize mit Mehrwert schafft, wie Gesundheitsmanagement, flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Firmenevents etc.	...durch relativ flexible Arbeitszeiten ohne Kernarbeitszeit , geringem Termindruck , der Möglichkeit zu flexiblem Arbeitsort , Gleittage

		nachträglich beantragen können und Vertrauen zur Eigenverantwortlichkeit .
Kriterium 30: Nachhaltigkeit/ Umweltverständnis		2 Nennungen
Was ist für Sie Kriterium X?		...eine verantwortliche und umweltschonende Herstellung von Produkten unter Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte .
Warum ist Ihnen dieses Kriterium (so) wichtig?		...weil Ressourcen begrenzt sind und die Verantwortung eines Unternehmens auch eine gesellschaftliche Verantwortung ist, hat reiner Profitgedanke keine Berechtigung .
Wie könnte ein Arbeitgeber dieses Kriterium optimal für Sie ausgestalten?		...indem er jeden MA ermuntert , im Sinne der NH tätig zu werden , diese vorlebt statt Greenwashing zu betreiben und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) anstrebt.

Tabelle 9: Induktive Auswertung der Vertiefungsfragen, Kategorie Werte

Die Auswertung der Antworten der Vertiefungsfragen zeigt, dass die Verteilung der fünf unterschiedlichen Kategorien recht ausgewogen ist – in allen Kategorien lassen sich Kriterien finden, die den Befragten hinsichtlich ihrer Arbeitgeberwahl wichtig bzw. sehr wichtig waren. Besonders auffallend sind die häufigen Nennungen der vier Kriterien **Karrieremöglichkeiten/ Nachwuchsförderung** (K4), **erkennbarer Eigenwert** (K11), **Kollegialität/ Teamarbeit/ Arbeitsklima** (K20) und **Vertrauen/ Anerkennung** (K26).

Da Karrieremöglichkeiten hauptsächlich mit individueller Weiterbildung und persönlicher Entwicklung, sprich Selbstverwirklichung, assoziiert werden, war es bei der Auswertung nicht immer einfach, die Antworten der Befragten eindeutig dem Kriterium Karrieremöglichkeiten/ Nachwuchsförderung oder dem Kriterium persönlicher Entwicklung zuzuordnen. Deutlich wird allerdings, wie ausgeprägt der Wunsch nach beruflicher Bedürfnisbefriedigung ist; in diesem Zusammenhang fallen öfter die Worte ‚Selbsterfüllung‘ und ‚Motivation‘. *Fest steht, dass die Erwartungen an Karriereoptionen mit steigender Berufserfahrung wachsen. Zudem tragen Herausforderung und vertiefende Weiterbildung mehr zur Selbsterfüllung bei als hohes Gehalt oder das Emporsteigen einer Karriereleiter.*

Das Kriterium erkennbarer Eigenwert zeigt zum einen starke Zusammenhänge mit dem Verantwortungsspielraum, den eigentlichen Tätigkeiten und den flachen Hierarchien auf,

und verdeutlicht zum anderen emotionale Werte, die damit in Verbindung gebracht werden. Diese wären das Gefühl, gebraucht zu werden, seine tägliche Arbeit spüren und dafür gesehen zu werden, regelmäßiges Feedback bzw. Evaluierung der Arbeit, kommunikativer Austausch und vor allem Wertschätzung. Menschen wollen eigenständig Verantwortung übernehmen, eigene Ideen umsetzen, sich mit ihrer Tätigkeit identifizieren können, Fehler machen dürfen und gleichzeitig konstruktives Feedback und Lob erhalten. Wichtig hierbei ist, dass die Arbeitsaufgaben nicht dogmatisch festgeschrieben sind, sondern individuell an den Mitarbeiter angepasst werden bzw. dieser sich in seinem Bereich frei entfalten kann. *Aus den Antworten der Befragten lässt sich schließen, dass die geforderten emotionalen Bedürfnisse, die mit dem erkennbaren Eigenbeitrag verbunden werden, einen sehr hohen Stellenwert hinsichtlich der Beurteilung von Arbeitgeberattraktivität einnehmen.* Durch transparente Zielvereinbarungen, bedürfnisgerechte Aufgabenzuteilung und regelmäßiges Feedback soll dem Mitarbeiter die Ausführung verantwortungsvoller Tätigkeiten überlassen werden.

Das Kriterium Kollegialität/ Teamarbeit/ Arbeitsklima vereinigt eine Vielfalt unterschiedlicher Aspekte. Die Befragten verstehen darunter vor allem einen respektvollen Umgang miteinander, bei dem Wissen geteilt und ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Es ist das Zwischenmenschliche, das gegenseitige Interesse und die konstruktive Zusammenarbeit, welche die Grundlage für gute Leistungen darstellen und Zufriedenheit hervorrufen sollen. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Identifikation zum Unternehmen, die Heterogenität der Mitarbeiterstruktur, das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und kurze Wege, sprich flache Hierarchien, eingegangen. All diese Kriterien tragen zum Optimum des Arbeitsklimas bei. *Zusammengefasst lässt sich sagen, dass das Kriterium Kollegialität/ Teamarbeit/ Arbeitsklima nicht nur maßgeblich zur Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter (einzeln oder im Team) beiträgt, sondern die Grundvoraussetzung dafür bildet. Allen Arbeitgebern sollte eine optimale Ausgewogenheit dieses Kriteriums am Herzen liegen, weil es von vielen anderen Kriterien abhängig ist.* Bereits bei der Neueinstellung von Personal muss der Arbeitgeber auf essentielle soziale Eigenschaften der Bewerber achten. Des Weiteren sollte er Ziele transparent kommunizieren und im Hinblick auf Teamarbeit eine Vorbildrolle einnehmen, sprich einen wertschätzenden und professionellen Umgang miteinander vorleben und gegebenenfalls durch Seminare aktiv fördern.

Werte, die ein Unternehmen vertritt, tragen sehr zur Unternehmenskultur bei. Diesbezüglich ist vor allem Vertrauen/ Anerkennung bei der Auswertung hervorgehoben. Dazu gehören in erster Linie die Anerkennung eigener Arbeitsergebnisse sowie deren realistische Bewertung. Mitarbeiter wissen, aus Kritik lernt man und aus Lob zieht man Motivation. Daher besteht bei ihnen der Wunsch nach Eigenverantwortlichkeit aber auch nach einer gesunden Fehlertoleranz, d.h. einem Rahmen, in dem Fehler gemacht wer-

den können, um dadurch persönliches Wachstum zu realisieren. *Vertrauen und Anerkennung erfahren Mitarbeiter neben einer verlässlichen Lohnfortzahlung vor allem durch nachvollziehbare Zielvorgaben und Verantwortungsdelegation, kombiniert mit einer hohen Feedbackfrequenz und dem Freiraum zum ‚Sich-selbst-erproben‘ und ‚Fehler-machen-dürfen‘.*

Weitere Kriterien, die miteinander in Verbindung stehen und bei der Auswertung auffallend waren, sind Arbeitsplatzsicherheit (K6) und Zukunftsfähigkeit/ Beständigkeit des Unternehmens (K13), teilweise auch Unternehmensgröße (K14). Diese Kriterien wurden hauptsächlich von Personen mit einem ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis genannt und haben demnach deren Arbeitgeberwahl beeinflusst. Außerdem scheint die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen (K23) zum einen von dem Produkt-/ Dienstleistungsportfolio (K12), d.h. dem Unternehmensgegenstand und der Produktqualität und zum anderen von der sozialen Verantwortung des Unternehmens (K29) abzuhängen. Das Gehalt war den meisten wichtig bis sehr wichtig, jedoch im relativen Verhältnis zu den anderen Kriterien weniger wichtig, weshalb auf Vertiefungsfragen zum Kriterium Gehalt (K1) verzichtet wurde. Im Fokus der Befragung befinden sich nicht monetäre Kriterien der Arbeitgeberattraktivität.

5.5 Überprüfung der Hypothesen

Mittels der Befragung sollen folgende **Hypothesen** überprüft werden:

1. In der Vergangenheit haben sächsische Unternehmen nicht ausreichend versucht, durch gezielte Employer Branding-Maßnahmen aktiv um Absolventen der Hochschule Mittweida zu werben.
2. Im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte gibt es außer den monetären Aspekten noch weitere ausschlaggebende Anreizinstrumente, mit denen sächsische KMU bei den Nachwuchskräften punkten können.
3. Es besteht Hoffnung, dass Absolventen der Hochschule Mittweida, die derzeit einen nicht-sächsischen Arbeitgeber haben, sich mit dem Gedanken tragen, beruflich nach Sachsen zurückzukehren.

Die Befragung der zehn Absolventen der Hochschule Mittweida lässt darauf schließen, dass die Hypothese Nr. 1 der Wahrheit entspricht. Gezielte Ansprachen und überzeugende Anwerbungen von Nachwuchskräften fanden in der Regel nicht statt. Lediglich im Rahmen des von der Hochschule organisierten High Potential Programms wurden von einem sächsischen Unternehmen (bzw. sächsische Niederlassung) Trainee-Programme angeboten. Zusätzlich fand eine Anwerbung des Finanzberaters MLP auf dem Unicampus statt, welche aufgrund des eigentlichen Profitgedankens kaum zu zählen ist. Da

Fachhochschulen, wie bereits erwähnt, die Motoren der regionalen Wirtschaft darstellen und mittels anwendungsorientierter Forschung und Lehre im Idealfall die Fachkräfte der lokalen Unternehmen ausbilden, ist es bedauerlich, dass die wenigsten der befragten Absolventen der Hochschule Mittweida sich an gezielte Employer Branding-Maßnahmen seitens sächsischer Unternehmen erinnern kann. Sporadische Werbung und Stellenausschreibungen für Praktika reichen nicht an das Potenzial heran, dass Employer Branding bietet. Aus diesem Grund sind den meisten Absolventen zum Ende ihres Studiums in Mittweida keine konkreten Arbeitgeber der Region bekannt, bei denen sie bspw. durch ein Praktikum oder eine Abschlussarbeit einen Erstkontakt zum Unternehmen hätten realisieren können. Durch verstärkte Werbung für Messeauftritte oder direkte Kooperationen zwischen Hochschule und Wirtschaft könnte die Bekanntheit von sächsischen Unternehmen gesteigert werden. Ebenso trägt ein überzeugender und gezielter Unternehmensauftritt im Internet zur Attraktivität eines Unternehmens bei. Die Kanäle zur Erreichung der Zielgruppe der Absolventen bzw. Nachwuchskräfte müssen spürbar intensiviert und mehr ausgeschöpft werden, damit sich mehr Hochschulabsolventen nach ihrem Studium für einen sächsischen Arbeitgeber entscheiden.

Außerdem hat die Befragung der Absolventen gezeigt, dass es keine eindeutige Aussage hinsichtlich der Überzeugungskraft nicht-monetärer Kriterien gibt. Hypothese Nr. 2 kann demnach nicht vollständig bestätigt werden. Es gibt laut der befragten Absolventen zwar einige alternative Anreizinstrumente, die Nachwuchskräfte von sächsischen KMU überzeugen könnten, jedoch stellt das Gehalt für einige immer noch den absoluten Entscheidungsgrund einer Arbeitgeberwahl dar. Die Zukunftsplanung liegt den meisten Befragten sehr am Herzen. Zu den gewünschten nicht-monetären Aspekten zählen spannende Aufgaben, eine schöne Umgebung, ein passendes Team und soziale Verbundenheit. Geforderte nicht-monetäre Aspekte sind eindeutig Home Office Angebote und flexible Arbeitszeiten, die wiederum mit größeren Unternehmen assoziiert werden. Hinsichtlich eines Ausgleichs des Lohnunterschieds scheinen nur alternative Finanzleistungen in Frage zu kommen.

Hoffnung auf Rückkehr besteht nur vereinzelt – daher kann Hypothese Nr. 3 mit Einschränkung stimmen. Die Befragung hat gezeigt, dass die meisten über eine recht hohe Heimatverbundenheit verfügen und regelmäßig zu Verwandten und Bekannten nach Sachsen reisen. Einige gaben offen an, mit dem Gedanken an eine Rückkehr zu spielen. Eine berufliche Rückkehr ist jedoch von der individuellen Lebenssituation eines sächsischen Absolventen mit nicht-sächsischem Arbeitgeber abhängig. Das heißt konkret, ob die Person in einer Partnerschaft lebt, woher dieser Partner stammt und ob der Partner sich ebenfalls mit einer Beschäftigung in Sachsen identifizieren kann. Ein weiterer genannter Faktor ist die Lebensphase (z.B. Heirat, Hausbau/-kauf, Familiengründung bzw.

pflegebedürftige Angehörige), in der sich potenzielle Rückkehrer befinden. Zusammengefasst ist das Rückkehrpotenzial ein komplexes Zusammenspiel enorm persönlicher Lebensumstände.

6 Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sächsischer KMU

Geschickt miteinander kombiniert, können Employer Branding und Talent Management die Arbeitgeberattraktivität steigern und das Ziel, ein Employer of Choice zu werden, ermöglichen. In der Befragung wurde deutlich, dass die Mehrheit der Absolventen der Hochschule Mittweida sich durchaus als heimatverbunden bezeichnen und trotz ihres Lebensmittelpunkts außerhalb von Sachsen regelmäßig nach Sachsen reisen. Ebenso lässt die Befragung die Annahme zu, dass bereits abgewandertes Nachwuchspotenzial schwerer von einer beruflichen Rückkehr nach Sachsen zu überzeugen ist, als die derzeit Studierenden bzw. zukünftigen Absolventen der Hochschule Mittweida zum Bleiben zu animieren. Rückblickend haben sächsische Unternehmen es offenbar versäumt, durch gezielte Maßnahmen als regionaler Arbeitgeber für sich und um Absolventen zu werben – eine folgenreiche Vernachlässigung, der mit den nachstehenden Handlungsempfehlungen in Zukunft entgegengetreten werden kann. Vorrangig richten sich die Handlungsanweisungen an sächsische Unternehmen, jedoch werden im Zuge mancher Maßnahmen, wie bspw. Zielgruppenkontakte knüpfen, auch andere Institutionen (Hochschulen bzw. andere Ausbildungsstätten) mit ihnen in Berührung kommen.

Wichtig hierbei ist, dass die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Employer Branding und Talent Management berücksichtigt wird. Während Talent Management den Kern darstellt, fungiert Employer Branding als eine Art Verpackung (siehe Abbildung 10).

6.1 Handlungsempfehlung für das Employer Branding – Positionierung als Arbeitgebermarke

Employer Branding als strategisch angelegter Prozess soll zur Erschaffung einer Arbeitgebermarke beitragen, sodass ein Unternehmen in den Augen der Bewerber, aber auch der Beschäftigten, als attraktiv wahrgenommen wird. Diese Profilierung funktioniert nur auf dem Fundament eines guten Talent Managements, denn sind die eigenen Mitarbeiter von ihrem Unternehmen überzeugt, ist dem War for Talent besser zu begegnen. Gerade für unbekanntere oder kleinere Unternehmen ist es unerlässlich eine dauerhafte Imagepflege zu betreiben. Das verdeutlicht, dass Employer Branding keine Einmalaktion ist, sondern sich durch Kontinuität und Partizipation der aktuellen Mitarbeiter auszeichnet. Außerdem ist Employer Branding nur erfolgreich, wenn es als Gesamtaufgabe des Unternehmens verstanden wird. Unabhängig von der Unternehmensgröße bzw. dem Budget für Employer Branding können die folgenden Empfehlungen zur Profilierung ei-

nes attraktiven Arbeitgebers beitragen. Berührungspunkte sind Produkte oder Dienstleistungen, Werbung und Jobmessen – kurzum jede Interaktion, jede Wahrnehmung nach außen, aber auch nach innen.

6.1.1 Authentisch sein

Um qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und sich die Loyalität der eigenen Mitarbeiter zu verdienen, spielt es heutzutage eine enorm wichtige Rolle, auf die Außenwirkung zu achten. Neben einer eindeutigen Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal) und einer glaubhaften Employer Value Proposition (Arbeitgebersversprechen) hat die Befragung zudem gezeigt, wie wichtig eine überzeugende Übereinstimmung des Produktversprechens (Qualität) aus Werbung und Praxis für die positive Reputation eines Unternehmens ist. Sämtliche Botschaften und der Unternehmensauftritt nach außen müssen mit dem tatsächlichen Bild nach innen korrespondieren. Nur die authentische Botschaft kann überzeugen und idealerweise den einzelnen Mitarbeiter zum Markenbotschafter der Employer Brand werden lassen. Vor allem in Zeiten von Social Media wird es immer wichtiger, die Nutzungsmöglichkeiten des herausfordernden Kommunikationskanals *Mitarbeiter* intelligent auszuschöpfen. Diese sind in der Lage durch informelle, persönliche Erfahrungswerte und Empfehlungen positive und negative Nachrichten über Arbeitgeber zu transportieren.²³³

6.1.2 Transparenten Kommunikationsfluss etablieren

Bei der Wahl der Kommunikationskanäle sollte ein Unternehmen sowohl online als auch offline präsent sein. Bei der Befragung ist aufgefallen, wie wichtig Transparenz im Hinblick auf Kommunikation ist. Nicht nur Bewerber, die ihre Informationen über Unternehmen zum großen Teil im Internet (Firmenwebseiten, Arbeitgeberrankings, Arbeitgeberportale) abrufen, legen Wert auf Transparenz, sondern auch die bestehende Belegschaft wünscht sich eine nachvollziehbare Kommunikation. Externe Kommunikation (zu Bewerbern oder Kunden) sollte stets aktuell, verbindlich und zugänglich sein. Eine ansprechende und aussagekräftige Unternehmenswebseite samt gepflegter Karriererubrik bzw. ein zusätzlicher Internetauftritt in einem sozialen Netzwerk mit beruflichem Kontext (XING, LinkedIn), überzeugende Messeauftritte sowie ein wertschätzender Umgang mit Bewerbern bei kurzen Reaktionszeiten sind essentielle Aspekte des Außenauftrittes. Besonders die GenY ist es aufgrund ihrer Einflussfaktoren

²³³ Anm.: Bspw. auf Arbeitgeberbewertungsportalen, wie Kununu oder meinChef.de.

(siehe Seite 29) gewohnt, schnelle Antworten auf Emails zu erhalten. Intern sollte Kommunikation vor allem offen sein und auf Augenhöhe stattfinden. Ansprechbare Vorgesetzte und ein regelmäßiger, am besten abteilungsübergreifender Austausch machen dies möglich. Verbessert wird die interne Kommunikation zudem durch flache Hierarchien, die kleine Dienstwege und somit kurze Entscheidungswege erlauben. Laut der Befragung stelle eine funktionierende interne Kommunikation für die meisten Unternehmen eine Herausforderung dar.

6.1.3 Mitarbeiter zu Wort kommen lassen

Die Befragungsergebnisse zu Rate ziehend, sind Absolventen vor allem auf der Suche nach dem Blick hinter die Kulissen. Die wichtigsten Kriterien waren demnach die Arbeitsaufgaben, die Kollegialität bzw. das Arbeitsklima und die Anerkennung. Allesamt Kriterien, die auf den ersten Blick nur schwer erkennbar sind, sich durch den Kommunikationskanal *Mitarbeiter* jedoch am besten abbilden lassen. Viele Unternehmen schmücken sich mit Titeln wie bester oder attraktivster Arbeitgeber, doch wie aussagekräftig sind die Ergebnisse von Arbeitgeberrankings wirklich? Selbst die Geschäftsführerin der Firma compamedia GmbH, die das „TOP JOB“-Zertifikat vergibt, räumt ein, dass es ursprünglich Ziel gewesen sei, mit einem Zertifikat Licht in den Arbeitgeberdschungel zu bringen, mittlerweile aber ein neuer Dschungel aus lauter Zertifikaten und Rankings heranwachse. Es stellt sich die Frage, ob Rückmeldungen aus internen Mitarbeiterbefragungen mitunter nicht aufschlussreicher und hilfreicher für Arbeitgeber sein würden als die Auszeichnung selbst.²³⁴ Idealerweise könnten Arbeitgeber ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, auch im Internet als Markenbotschafter aufzutreten und Informationen aus erster Hand zu verkünden, sprich Social-Media-Content²³⁵ zu generieren, um Bewerbern eine möglichst objektive Einschätzung über den Arbeitgeber zu geben.²³⁶ In Frage kommen würde eine „Mitarbeiter berichten“-Spalte oder offene Einblicke in den Arbeitsalltag per virtueller Führung oder Videos, in denen sich Mitarbeiter samt ihrer Tätigkeit vorstellen. Diese Art der Werbung erfordert zwar ein hohes Maß

²³⁴ Drautz (2013), S. 1, 3 <http://www.zeit.de/2013/18/rankings-beste-arbeitgeber-sinn> (20.05.2015, 16:45)

²³⁵ Karrierewebsites, Foren, Blogs, Twitter, Facebook und Arbeitgeberbewertungsportale.

²³⁶ Vgl. Holste 2012, S. 69

an Vertrauen, ist dafür aber kostengünstig und entspricht dem Bedürfnis unserer Gesellschaft nach einer emotionalen Ansprache²³⁷ – ein Aspekt, der auch von der nächsten Handlungsempfehlung aufgegriffen wird.

6.1.4 Zielgruppenkontakte generieren

Laut Aussage der befragten Absolventen sind weder sächsische Rückkehrer-Kampagnen²³⁸ bis zu ihnen durchgedrungen bzw. haben keine nennenswerte Wirkung erzielt, noch waren ihnen attraktive sächsische Arbeitgeber zum Ende ihres Studiums bekannt. Deshalb gilt, zukünftig die Zielgruppe der Studierenden an der Hochschule Mittweida gezielt und rechtzeitig, d.h. vor ihrer ersten Arbeitgeberwahl, anzusprechen, um als regionales sächsisches Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Hierbei müssen neue Kommunikationswege beschritten und ein direkter Dialog mit der relevanten Zielgruppe angestrebt werden. Nur so können Image und Bekanntheit gestärkt und beeinflusst werden. Eine direkte Ansprache des akademischen Nachwuchses könnte über die entsprechende Fakultät der Hochschule Mittweida in Form von Vorträgen bzw. Unternehmensvorstellungen erfolgen. Auch Auftritte auf regionalen und/oder überregionalen Jobmessen wären als Kontaktaufnahme denkbar. Eventuell könnten sächsische Arbeitgeber ein Art „Tag der offenen Tür“ für interessierte Studenten organisieren und so die jeweilige Arbeitsatmosphäre erlebbar machen. Wichtig ist, dass sie interessante Praktika kommunizieren, Abschlussarbeiten anbieten und Möglichkeiten eines Trainee-Programms oder Direkteinstiegs aufzeigen. Ist der Kontakt zur Studentenschaft erst einmal geknüpft, könnten einzelne Studentenvertreter als Botschafter einer Arbeitgebermarke bzw. als Multiplikator eingesetzt werden. Mund-zu-Mund-Propaganda unter Studenten funktioniert aufgrund der Campusgröße der Fachhochschule in Mittweida besonders gut und sollte nicht unterschätzt werden.

6.1.5 Unternehmenswerte kultivieren

Glückliche Mitarbeiter tragen in hohem Maße zu Image, Produktivität und Erfolg eines Unternehmens bei. Folglich stellt die Mitarbeiterzufriedenheit, die sich v.a. in Loyalität und geringer Fluktuation äußert, eine besondere Herausforderung für Arbeitgeber dar.

²³⁷ Anm. nach Pine/Gilmore: In einer Gesellschaft mit hohen Erwartungen an die konkreten, fühlbaren und realen Faktoren wird derjenige an Attraktivität gewinnen, der an Emotionen appelliert. Vgl. Parment 2013, S. 46

²³⁸ siehe Interviewleitfaden

In diesem Zusammenhang ist die Schaffung einer entsprechend förderlichen Unternehmenskultur, d.h. der Grad in dem das Unternehmen verantwortungsvoll und humanitär mit seinen Mitarbeitern und Kunden interagiert, unentbehrlich. Durch die Befragung hat sich herausgestellt, wie intensiv der Wunsch nach einem von gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Anerkennung geprägten Arbeitsumfeld ist. Mitarbeiter wollen Unternehmenswerte wie Transparenz, Feedbackkultur, Leidenschaft, gemeinsame Ziele, flache Hierarchien und Eigenverantwortung tagtäglich bei der Arbeit spüren und wie einen roten Faden nachvollziehen können.²³⁹ Eine vertrauensvolle und wertschätzende Führung erzeugt Motivation und beugt Wechselbereitschaft vor – beides unerlässliche Faktoren für Mitarbeiterzufriedenheit. Eine Unternehmenskultur dieser Art muss wachsen, vom gesamten Unternehmen getragen werden und vor allem zum jeweiligen Unternehmen passen. Möglicherweise können Arbeitgeber ihre Unternehmenswerte gemeinsam mit den Mitarbeitern formulieren und diese anhand einer Werte-Charta transparent auf der Webseite veröffentlichen.²⁴⁰ Diese Maßnahme bietet nicht nur Orientierung für das tägliche Handeln, sondern lässt sich mit den bereits genannten Handlungsanweisungen wunderbar in Einklang bringen.

6.2 Handlungsempfehlung für das Talent Management – Generationsgerechte Personalarbeit

Talent ist eine Umschreibung für besonders wertvolle Personalressourcen, seien es Fähigkeiten, außerordentlich leistungsfähige Mitarbeiter oder besondere Potenzialträger, die es gilt möglichst wirkungsvoll und zielgerichtet im Unternehmen einzusetzen.²⁴¹ Da in zunehmendem Maße auch der wirtschaftliche Erfolg von talentierten Mitarbeitern abhängt, wird Talentmanagement zu einer zentralen strategischen Aufgabe. Dazu gehört der Aufbau qualifizierten Personals, die Erweiterung deren Kompetenz sowie die Begleitung der Mitarbeiter bei ihren Karriereschritten. Beim Talentmanagement stehen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor besonderen Herausforderungen. Ihr Dilemma

²³⁹ Anm.: Weitere Kriterien können u.a. sein: Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, offene Kommunikation, Umweltverständnis, soziales Engagement.

²⁴⁰ Anm.: siehe bspw. die Core Values der Beiersdorf AG. <http://www.beiersdorf.de/ueber-uns/unser-profil/unsere-core-values> (25.05.2015, 21:15)

²⁴¹ Vgl. Schaper 2009, S. 16

ist,²⁴² dass sich gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte wie auch talentierte Hochschulabgänger primär in Richtung großer Konzerne orientieren.²⁴³ Mittelständler werden von dieser Zielgruppe oftmals schlicht nicht wahrgenommen, weil sie eben nicht mit ihren Produkten in der Werbung beeindrucken oder in teure Imagekampagnen investieren. Dennoch haben auch die mittelständischen Unternehmen einen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern.

Die große Chance für KMU liegt in der geringeren Arbeitsteilung, der hohen Sichtbarkeit jedes Mitarbeiters samt seinen Leistungen und in der hohen Flexibilität bei der Verknüpfung von strategischem Management und Personalarbeit. Denn die Nachwuchssicherung setzt voraus, dass man die strategischen Ziele kennt und daraus entsprechende Maßnahmen und Kompetenzanforderungen ableiten kann. Mit anderen Worten bildet die Auseinandersetzung mit den Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter sowie deren Kompetenzentwicklung die Grundlage für die wesentlichen Bereiche des Talentmanagements.²⁴⁴

Um als kleines oder mittleres sächsisches Unternehmen den Ansprüchen talentierten Personals einerseits und den eigenen Rahmenbedingungen andererseits gerecht zu werden, sollen folgende Handlungsempfehlungen, deren Grundlage die Befragungsergebnisse sind, helfen bzw. unterstützen.

6.2.1 Bedürfnisgerecht weiterbilden

Der Aufstieg des Individualismus und das zunehmende Streben des einzelnen Menschen nach Unabhängigkeit sind zweifelsohne Trends des 21. Jahrhunderts, die auch das Arbeitsleben maßgeblich beeinflusst haben.²⁴⁵ Die Ergebnisse der Befragung weisen darauf hin, dass der Ruf nach individueller Behandlung entsprechend der jeweiligen Lebenssituation stärker wird. Während der Anspruch besteht, sich mit der eigenen Tätigkeit identifizieren zu können, verändern sich zudem die beruflichen Bedürfnisse und die Erwartungen an Karriereoptionen wachsen mit steigender Beschäftigungsdauer. Fachliche Vertiefungen und abwechslungsreiche Tätigkeiten sind hierbei von größerer

²⁴² Anm.: Wie auch mehrmals im Gespräch mit den Mittweidaer Absolventen bestätigt.

²⁴³ Vgl. Brechmann/Breitfeld/Ross 2009, S. 52

²⁴⁴ Vgl. Burger 2009, S. 59 ff.

²⁴⁵ Vgl. Parment 2009, S. 32

Bedeutung als das Emporklettern einer Karriereleiter und könnten bspw. durch Jobrotation²⁴⁶ ermöglicht werden. Mitarbeiter wünschen sich emanzipierte Laufbahnkonzepte, die ihre generationsbedingten Bedürfnisse (siehe bspw. S. 30) berücksichtigen. Aus diesem Grund ist es ratsam, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern individuelle Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, bzw. diese gemeinsam mit ihnen im Dialog entwickeln. Im Wettbewerb um Nachwuchskräfte und leistungsfähigem Personal werden diejenigen Unternehmen bestehen, die ihren Mitarbeiter im Sinne von lebenslangem Lernen mit personalisierten Karrierepfaden entgegenkommen. Vor allem leistungsstarke Mitarbeiter fokussieren die Optimierung ihrer persönlichen Weiterbildung und Entwicklung und fordern zudem eine Zusammenarbeit mit ebenso qualifizierten Mitarbeiter ein. Dieser Umstand erhöht den Anspruch an das Talentmanagement und verdeutlicht die enge Verbindung zwischen der Entwicklung von Mitarbeitern und deren Bindung an das Unternehmen.

6.2.2 Arbeitszeitflexibilität offerieren

Eine individuelle Behandlung entsprechend der jeweiligen Lebenssituation von Mitarbeitern betrifft nicht nur deren Weiterbildung, sondern auch die Flexibilität ihrer Arbeitszeit. Hinsichtlich der drei Dimensionen von Arbeitszeit (Dauer, Lage/Verteilung und Dichte) müssen die Angebote so umgestaltet werden, dass sie individuelle und flexible Arbeitszeiten ermöglichen. Laut der Befragung sei Arbeitszeitflexibilisierung die Grundvoraussetzung für Vollzeitbeschäftigung. Besonders die Generation Y legt viel Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben. Die so genannte Work-Life-Balance ist sehr wichtig für das Wohlbefinden der Mitarbeiter und gilt als Pendant und Kraftreservat zum Beruf. Um dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Work-Life-Balance zu entsprechen, bieten sich flexible Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit an. Hierunter fallen die bekannten Formen der Teilzeitarbeit sowie neue Formen der Telearbeit von unterwegs oder Home Office.²⁴⁷ Bei der Befragung hat sich ergeben, dass sächsische Unternehmen besonders im Bereich Flexibilisierung der Arbeitszeit und Home Office Angebote Nachholbedarf haben.²⁴⁸ Außerdem haben sich die befragten

²⁴⁶ Anm.: Systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Entfaltung und Vertiefung der Fachkenntnisse geeigneter Mitarbeiter oder auch zur Vermeidung von Arbeitsmonotonie und einseitiger Belastung. Vgl. Bartscher (o.J.) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/jobrotation.html> (23.05.2015, 10:44)

²⁴⁷ Vgl. Parment 2009, S. 81

²⁴⁸ Vgl. Interview der Kandidaten 7 und 9.

Absolventen für einen möglichen Überstundenabbau und Gleittage, aber gegen Kernarbeitszeit ausgesprochen. In jedem Fall unterstützt ein transparentes Zeiterfassungssystem die von den Mitarbeitern gewünschte Selbstbestimmung.

Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang keineswegs ungenannt sein darf, ist eine entgegenkommende Beschäftigung für Mitarbeiter mit Kindern. Ihnen könnten geldwerte Leistungen und andere Vergünstigungen geboten werden. Beispiele wären Kinderbetreuung oder die Möglichkeit, Kinder gelegentlich in den Betrieb mitzubringen, um sie dort selbst zu betreuen. Man könnte die Möglichkeiten der Elternzeit mit betrieblichen Arbeitsaufgaben in einer Weise kombinieren, wie sie der/die Mitarbeiter(in) wünscht. Das verschafft der Arbeitgebermarke allgemein ein positives Image und sorgt unmittelbar für Attraktivität speziell in den Augen der Berufsanfänger, die Kinder haben bzw. einplanen.

6.2.3 Leistungsbezogen vergüten

Grundsätzlich ist Talent Management der Ansatz, um Employer of Choice aller im Arbeitsleben vertretenen Generationen zu werden. Für einen Dreiklang aus Gewinnung, Motivation und Bindung sind eine entsprechende Vergütung und eine gewisse Arbeitsplatzsicherheit wichtig. Dies wurde auch durch die Befragung der Absolventen bestätigt. Gleichzeitig befinden sich Unternehmen in einer schwierigen Lage, wenn es zur Vergütung unterschiedlicher Generationen kommt. Einerseits sind Unternehmen dazu verpflichtet, in den Nachwuchs zu investieren und andererseits müssen sie aufgrund des Senioritätsprinzips²⁴⁹ mehr für ältere Mitarbeiter zahlen. Ein Konflikt, der durch den demographischen Wandel noch verstärkt wird.²⁵⁰ Da bei alternden Belegschaften die Personalkosten explodieren würden, was im Umkehrschluss das langfristige Überleben eines Unternehmens gefährden würde, wäre eine leistungsbezogene Vergütung monetär für Arbeitgeber günstig. Für junge Menschen von hoher Leistungsfähigkeit ist das eine gute Nachricht, für weniger leistungsfähige ältere Menschen eher das Gegenteil. Dennoch erhöht leistungsabhängige Bezahlung die Gleichwertigkeit einer Beschäftigung und kommt somit einer Gleichbehandlung aller Altersgruppen nach.²⁵¹

²⁴⁹ Anm.: Das Senioritätsprinzip besagt, dass Beschäftigten mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer – und damit i.d.R. mit zunehmendem Lebensalter – Privilegien und steigende Leistungen zuteilwerden. Vgl. Keller (o.J.) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/senioritaetsprinzip.html> (23.05.2015, 17:17)

²⁵⁰ Vgl. Holste 2012, S. 65

²⁵¹ Ebd., S. 66

6.2.4 Generationsübergreifende Teamarbeit forcieren

Wie bereits unter Punkt 2.3 angesprochen, kann einem Wissensverlust, der durch das Ausscheiden von älteren und erfahrenen Mitarbeitern²⁵² ausgelöst wird, durch altersgemischte Teamarbeit vorgebeugt werden. Bei der Teamzusammensetzung sollten die Stärken der unterschiedlichen Generationen berücksichtigt werden, um geschickt Synergieeffekte zu erzielen. Während ältere Mitarbeiter mehr Erfahrung haben, sind jüngere Mitarbeiter meist flexibler und Innovationen gegenüber aufgeschlossener. Durch Mentoring oder Tandems aus älteren und jüngeren Mitarbeitern kann eine generationsübergreifende Teamarbeit forciert und stufenweise gesteigert werden. Laut Befragung kann der Arbeitgeber die Mitarbeiterzufriedenheit positiv beeinflussen, wenn er zwischen den Generationen keinen Unterschied macht, sprich der Grundsatz der Gleichberechtigung herrscht – im Karriereeinstieg wie auch im Karriereaufstieg.

6.2.5 Veränderungsbereitschaft zeigen

Abschließend kann aus der Befragung abgeleitet werden, dass sich Arbeitnehmer heute eine gewisse Offenheit für Veränderungen und Innovationen seitens des Arbeitgebers wünschen. Mittels Benchmarking, Ideenmanagement oder Trendforschung kann diesem Wunsch Rechnung getragen werden. Freiräume zur Kreativität fördern Motivation und tragen zur Selbsterfüllung von Mitarbeitern bei. Demnach sind Einflussnahme auf die eigene Arbeit und das Zulassen von unternehmerischem Denken im eigenen Verantwortungsspielraum weitere Faktoren, um Talente zu gewinnen, zu halten und zu binden.

6.3 Fazit und Ausblick

In einer Welt voller Möglichkeiten ist es nicht einfach, erfolgreiche, talentierte Mitarbeiter auf Dauer an ein Unternehmen zu binden. Die Auswirkungen des soziodemographischen Wandels verstärken diese besondere Herausforderung zudem. Es genügt nicht, begehrtes Personal nur zu gewinnen, es muss auch gehalten werden. Demnach zählen auf längere Sicht die inneren Qualitäten des Unternehmens. In diesem Kontext ist die Bildung einer Employer Brand (Arbeitgebermarke) mittels Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) eine zukunftsorientierte Möglichkeit, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und zu präsentieren. Employer Branding beginnt innerhalb

²⁵² Anm.: Gemeint sind die geburtenstarken Jahrgänge der zwischen 1955 und 1965 Geborenen.

des Unternehmens, fokussiert die eigenen Stärken und hat das Ziel die Wertschöpfung des Unternehmens zu erhöhen sowie das Wohlfühlen der Mitarbeiter zu verbessern. Eine hohe Wertschöpfung und zufriedene Mitarbeiter bieten die besten Chancen, einen attraktiven Arbeitsplatz zu kreieren, was sich in einer starken Arbeitgebermarke widerspiegelt. Durch eine kontinuierliche Stärkung und Verankerung des eigenen Unternehmensbildes wird außerdem positiv zur Imagebildung und zum Bekanntheitsgrad beigetragen.

An dieser Stelle sei kurz erwähnt, dass es aufgrund der begrenzten Ressourcen Zeit und Geld insbesondere bei KMU zu Hindernissen bei der Umsetzung von Employer Branding-Maßnahmen kommen könnte. Dem ist entgegenzusetzen, dass die Aktivitäten zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität vor allem beim Unternehmen selbst beginnen und damit im ersten Schritt (bei Formulierung einer Employer Value Proposition) kaum Kosten produzieren. Die Kontaktaufnahme zu sächsischen Hochschulen und ihren Studierenden stellt ebenso eine einfache und kostengünstige Maßnahme dar, die sogar höchst effektiv ist.

Der Mittelstand hat sich in der Vergangenheit stark auf den Nachwuchs aus den eigenen Reihen konzentriert. Da sich der Gesamtbedarf an Personal jedoch nicht allein durch die interne Mitarbeiterentwicklung decken lässt, bedarf es zusätzlich der Rekrutierung externer Talente. Folglich wird die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auch für den Mittelstand immer wichtiger. Die ursprüngliche Annahme, sächsische Unternehmen würden bei den Absolventen der Hochschule Mittweida, aufgrund ihrer niedrigen Employer Branding-Maßnahmen, kaum bekannt sein, hat sich im Zuge der Befragung dieser Arbeit größtenteils bestätigt. Dies lässt die Annahme zu, dass die mangelnde Eigenpräsentation durch Employer Branding eine bisher vernachlässigte Strategie zur Gewinnung von Nachwuchskräften darstellt.

Es ist häufig zu lesen, dass besonders kleine und mittelständische Unternehmen bei dem Kampf um Nachwuchskräfte benachteiligt sind. Dabei wird meist außer Acht gelassen, dass die unterschiedlichen Rahmenbedingungen bei KMU nicht nur andere Vorteile und Entwicklungsperspektiven bieten, sondern auch andere Anforderungen an den Nachwuchs stellen. Bei der Beschäftigung mit dem Thema Talent Management zeigt sich, dass es keine idealtypische Lösung für die Rekrutierung von Nachwuchskräften gibt, sondern zunächst die Auseinandersetzung mit den aktuellen und zukünftigen unternehmensspezifischen Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter eine wesentliche Voraussetzung ist. Außerdem ist nicht jeder Hochschulabsolvent automatisch ein idealer Kandidat für ein Großunternehmen. Demnach stehen die Chancen, den richtigen Mitarbeiter zur rechten Zeit am richtigen Platz zu haben, für Mittelständler nicht weniger gut. Regionale Arbeitgeber in Sachsen müssen offensiver mit ihren individuellen

Vorzügen²⁵³ umgehen und diese über die richtigen Kommunikationskanäle an ihre Zielgruppe herantragen. Es muss kommuniziert werden, was das Unternehmen einzigartig macht und von anderen Unternehmen unterscheidet. Somit ist die Formulierung der Employer Value Proposition, d.h. das Versprechen, das ein Arbeitgeber gegenüber externen und internen Mitarbeitern in Bezug auf eine Beschäftigung gibt, nicht das Ende, sondern der Anfang einer Reise, die es aktiv zu begleiten gilt.

Die Befragung hat weiterhin gezeigt, dass Arbeit stets mit Selbstverwirklichung verknüpft ist. Jedes Individuum möchte ein Gefühl der Zugehörigkeit am Arbeitsplatz erleben, wertgeschätzt und respektiert werden, vertrauenswürdige Führung erfahren sowie durch den Einsatz seiner Fähigkeiten und Ressourcen einen Beitrag am Gesamterfolg leisten. Mit diesen grundmenschlichen Bedürfnissen und den anspruchsvollen Bedürfnissen der kommenden Arbeitergeneration, sollten sich auch sächsische Arbeitgeber auseinandersetzen. Generell werden die Belegschaften durch das Ausscheiden der Babyboomer und das Eintreten der Generation Y in Bezug auf Alter, Geschlecht und Herkunft bunter und diversifizierter. Hierauf muss mit einem erhöhten Maß an Flexibilität reagiert werden.

Mit den in dieser Arbeit und auf den Befragungsergebnissen basierenden Handlungsanweisungen, sollen sächsische Unternehmen dabei unterstützt werden, ihre eigene Arbeitgebermarke zu schaffen. Diese herausfordernde Aufgabe verfolgt das Ziel, sich auf dem sächsischen Arbeitsmarkt nachhaltig als attraktiven Arbeitgeber zu etablieren. Dabei dienen die *Handlungsanweisungen für das Employer Branding* zur Positionierung als Arbeitgebermarke und mittels überzeugendem Unternehmensauftritt zur Orientierung bei der Entscheidungsfindung hinsichtlich der Arbeitgeberwahl. Die *Handlungsanweisungen für das Talent Management* hingegen sollen einen Beitrag zur generationsgerechten Personalarbeit leisten, um die jeweils für das Unternehmen passenden Nachwuchskräfte zu gewinnen, weiterzubilden und langfristig zu halten.

Mit der Kombination aus *Employer Branding-Maßnahmen* und *Talent Management-Aktivitäten* können Sachsens mittelständische Unternehmen dem War for Talent in Zeiten des demographischen Wandels entschieden begegnen.

²⁵³ Anm.: bspw. kurze Entscheidungswege, starke Identifikation, breiter und abwechslungsreicher Aufgabenbereich, hoher Verantwortungsgrad, unternehmerisches Denken, Nähe zum Wohnort.

Gesamtübersicht der Handlungsempfehlungen als in sich geschlossenes Konzept

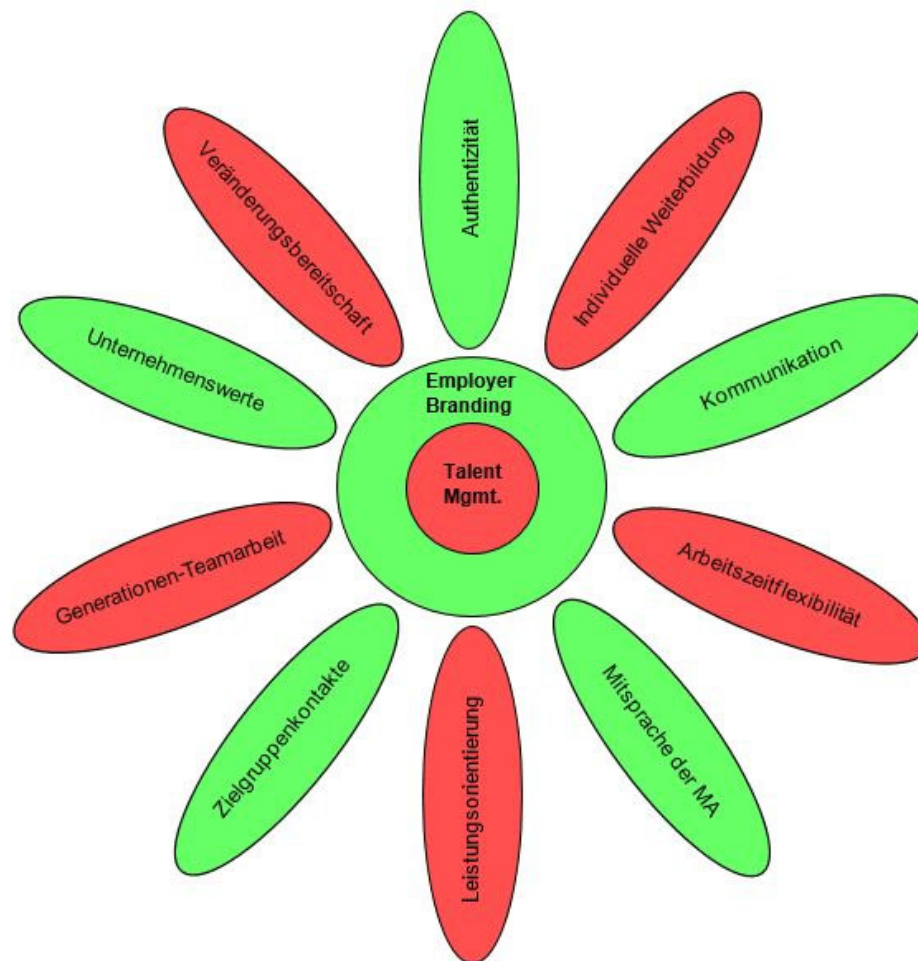


Abbildung 10: Gesamtübersicht der Handlungsempfehlungen zu Employer Branding und Talent Management²⁵⁴

²⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

Bücher

- ALLIHN Lilli (2013): GenY. Kinder unserer Zeit. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, S. 17-33
- BECKER Tobias (2013): Recruiting. Talent Relation Management von AUDI. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, S. 91-105
- BERG Elmar (2014): Employer Branding als Fachkräftesicherung im Generationenwandel. Best Practice Ansätze zur Neuausrichtung der Unternehmenskultur. Hamburg
- BINGEL Christiane (2010): Der Fachkräftemangel als Folge des demografischen Wandels. Norderstedt
- BOGNER Alexander, MENZ Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander (Hrsg.): Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 61–98
- BOLLESSEN Doris (2014): Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels. Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung. Hamburg
- BOLLWITT Björn (2010): Herausforderung Demographischer Wandel. Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung. Hamburg
- BORTZ Jürgen, DÖRING Nicola (2002): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin
- BRECHMANN Beate, BREITFELD Stephan B., ROSS Helmut (2009): Fach- und Führungskräfte gezielt finden. Personalsuche via Executive Search. In: Weitz, Andrea (Hrsg.): Talentmanagement im Mittelstand. Lengerich, S. 36-54
- BRECHT Susan, SCHMUCKER Harriet (2013): Employer Branding im Mittelstand. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, S. 201-215

- BURGER Annett (2009): Talentmanagement zwischen Ideal und Wirklichkeit. In: Weitz, Andrea (Hrsg.): Talentmanagement im Mittelstand. Lengerich, S. 55-67
- COLLATZ Annelen, GUDAT Karin (2011): Work – Life – Balance. Praxis der Personalpsychologie. Göttingen
- EBSTER Claus, STALZER Lieselotte (2008): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Wien
- FLICK, Uwe (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 6. Auflage, Reinbek
- HAUSER Frank (2009): Wahre Schönheit kommt von innen: Der Great Place to Work® Ansatz. In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln, S. 97-110
- HERBST Dieter (2009): Corporate Identity, 4. Aufl., Berlin
- HOLSTE Jan Hauke (2012): Arbeitsgeberattraktivität im demographischen Wandel. Eine multidimensionale Betrachtung. Wiesbaden
- IMMERSCHITT Wolfgang, STUMPF Marcus (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden
- JÄGER Wolfgang (2009): Talent Management ist Personalmanagement. In: Jäger, Wolfgang/ Lukasczyk, Alfred (Hrsg.): Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven. Köln, S. 15-23
- KAHL Martina (2011): Modernes Talent-Management. Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management-Systems. Hamburg
- KEMPF Matthias (2013): Strahlkraft nach außen und nach innen. Die adidas Gruppe als Arbeitgebermarke. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, S. 229-250
- KOBI Jean-Marcel (2009): Talentrisikomanagement. In: Jäger, Wolfgang/ Lukasczyk, Alfred (Hrsg.): Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven. Köln, S. 51-59
- KÜNZEL Hansjörg (2013): Kundenfokus. Employer Branding als Erfolgsfaktor. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, S. 47-61

- LAUDAGE Astrid, WINTERMANN Birgit (2013): Work-life-competence. Strategie zur Vereinbarung von Beruf und Privatem. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, S. 137-150
- LAMNEK Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, Weinheim
- MAYRING Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim
- MEFFERT Heribert et al. (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert et al (2002): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden, S. 4-15
- MICHALK Silke, NIEDER Peter (2007): Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. Weinheim
- OERTEL Nico (2012): Employer Branding – Personalmarketing mit Zukunft. Aufbau einer Arbeitgebermarke zur Kompensation des Fach- und Führungskräfte Mangels. Hamburg
- PARMENT Anders (2013): Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden
- PETKOVIC Mladen (2008): Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Aufl., München/Mehring
- PREISSING Dagmar (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München
- RADERMACHER Stephan (2013): Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.): Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Heidelberg, S. 1-16
- RITZ Adrian, SINELLI Peter (2010): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, Adrian/ Thom, Norbert (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. Wiesbaden, S. 3-23
- RUMP Jutta, EILERS Silke (2006): Managing Employability. In: Rump, Jutta/ Sattelberger, Thomas/ Fischer, Heinz (Hrsg.): Employability Management: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden, S. 13-73.

- THIELE Sabrina (2009): Work-Life-Balance zur Mitarbeiterbindung. Eine Strategie gegen den Fachkräftemangel. Hamburg
- TROST Armin (2009): Grundlagen Employer Branding. In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln, S. 13-77
- SCHAPER Niclas (2009): Wozu benötigt die Personalpraxis Talentmanagementansätze. Grundlegende Fragen und Lösungsansätze. In: Weitz, Andrea (Hrsg.): Talentmanagement im Mittelstand. Lengerich, S. 13-35
- SCHIMANY Peter (2007): Migration und demographischer Wandel. Nürnberg
- SCHNEEKLOTH Ulrich, ALBERT Mathias (2010): Entwicklungen bei den "großen Themen": Generationengerechtigkeit, Globalisierung, Klimawandel. In: Shell Deutschland Holding (Hrsg.): Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich. Frankfurt a. M., S. 165-185
- SCHNETZLER Nadja, TROST Armin (2009): Die Employer Branding Ideenfabrik. In: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln, S. 111-117
- STOTZ Waldemar, WEDEL Anne (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München
- VON DER OELSNITZ Dietrich, STEIN Volker, HAHMANN Martin (2007): Der Talente-Krieg. Bern
- WIESE Dominika (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Saarbrücken
- WÜNSCHE Sebastian (2012): Employer Branding vs. Nachhaltigkeit. Strategien zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Hamburg
- ZU PUTLITZ Jasper, KOMM Asmus, PUTZER Lars (2009): Führungskräfte als Talent Manager. In: Jäger, Wolfgang/ Lukasczyk, Alfred (Hrsg.): Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven. Köln, S. 61-67

Fachzeitschriften

- MANN Florian (2014): Kommunikation ist Pflicht. Auftritt in Arbeitgeber Bewertungsportalen: mit starker Employer Brand überzeugen. In: HORIZONT, Report Employer Branding, 44/2014, S. 47

SCHMIDT Eva-Maria (2014): Bunter Anspruch. Generation Y: Die Nachwuchskräfte paaren Leistungsbereitschaft mit hohen Anforderungen an die Arbeitgeber. In: HORIZONT, Report Employer Branding, 44/2014, S. 48

STAMM Margrit (2007): Kluge Köpfe und goldene Hände. Überdurchschnittlich Begabte Lernende in der Berufsausbildung. In: News&Science, 3. Jg. 2007, Nr. 17, S. 32-36

Hochschulschriften und Dissertationen

GROBE Eva (2003): Corporate Attractiveness – eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials, HHL-Arbeitspapier Nr. 50, Leipzig

KIRCHGEORG Manfred, GÜNTHER Elmar (2006): Employer Brands zur Unternehmensprofilierung im Personalmarkt, HHL-Arbeitspapier Nr. 74, Leipzig

Internet

ANGER, Christina/ KOPPEL, Oliver/ PLÜNNECKE, Axel (2014): MINT-Herbstreport 2014. Attraktive Perspektiven und demografische Herausforderung. Gutachten des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. URL: http://www.mintzukunftschaften.de/uploads/media/FINAL_MINT-Herbstbericht.pdf [Stand 19.11.2014]

BARTSCHER, Thomas (o.J., ca. 2011): Stichwort: Jobrotation. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/jobrotation.html> [Stand 23.05.2015]

BEIERSDORF (Hrsg.) (2014): Core Values. URL: <http://www.beiersdorf.de/ueber-uns/unser-profil/unsere-core-values> [Stand 25.05.2015]

BIRG, Herwig (2011): Bevölkerungsentwicklung: Chancen und Perspektiven. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Dossier Demografischer Wandel in Deutschland. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/75999/chancen-und-perspektiven> [Stand 10.11.2014]

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT. Regionaldirektion Sachsen (Hrsg.) (2011): Perspektive 2025. Fachkräfte für Sachsen. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mtaw/~edisp/l6019022dstbai395339.pdf> [Stand 25.11.2014]

- BUNDESINSTITUT FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG (Hrsg.) (2014): Sterblichkeit. URL: http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/08/sterblichkeit_node.html [Stand 13.11.2014]
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (Hrsg.) (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung. URL: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/fachkraeftesicherung-ziele-massnahmen.pdf?__blob=publicationFile [Stand 01.12.2014]
- BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (Hrsg.) (o.J., ca. 2006): Dossier Demografischer Wandel in Deutschland. URL: <http://www.bpb.de/politik/innen-politik/demografischer-wandel/> [Stand 10.11.2014]
- COMPAMEDIA GMBH (Hrsg.) (2013): Das steckt hinter TOP JOB. URL: <http://www.top-arbeitgeber.de/das-steckt-hinter-top-job/index.html> [Stand 21.01.2015]
- DEBA/ DEUTSCHE EMPLOYER BRANDING AKADEMIE (Hrsg.) (2006): In Worte gefasst. Employer Branding Definition. URL: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> [Stand 08.01.2015]
- DRAUTZ, Mischa (2013): Wir sind spitze. Viele Unternehmen schmücken sich mit Titeln wie bester oder attraktivster Arbeitgeber. Doch wer ist es denn nun? URL: <http://www.zeit.de/2013/18/rankings-beste-arbeitgeber-sinn> [Stand 20.05.2015]
- FREITAG, Lin (2014): Generation Bausparvertrag: Wirklich so spießig und faul? URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/gen-y-typologie-generation-bausparvertrag-wirklich-so-spiessig-und-faul/10880932.html> [Stand 26.11.2014]
- FUCHS, Johann/ SÖHNLEIN, Doris/ WEBER, Brigitte (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): IAB-Kurzbericht 16/2011. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf> [Stand 20.11.2014]
- GPTW Deutschland GmbH (Hrsg.) (2015): Beste Arbeitgeber Siegerlisten 2014. URL: <http://www.greatplacetowork.de/beste-arbeitgeber/beste-arbeitgeber-siegerlisten-2014> [Stand 23.01.2015]
- GPTW Deutschland GmbH (Hrsg.) (2015): Was ist eine ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur? URL: <http://www.greatplacetowork.de/unser-ansatz/was-bedeutet-ausgezeichnete-arbeitsplatzkultur> [Stand 26.01.2015]

- JABLONSKI, Guido (2002): Generation X: Selbst- und Fremdbeschreibungen einer Generation. Eine Literaturwissenschaftliche Studie. URL: <http://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2629/629.pdf>. [Stand 10.12.2014]
- KELLER, Berndt (o.J., ca. 2011): Stichwort: Senioritätsprinzip. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/senioritaetsprinzip.html> [Stand 23.05.2015]
- KRIEGLER, Wolf (o. J., ca. 2011): Employer Branding Kompakt. Eine Publikation des Bundesverbandes der Personalmanager e.V. URL: http://www.bpm.de/sites/default/files/service_1%5B1%5D.pdf [Stand 16.01.2015]
- KRÖHNERT, Steffen (2006): Zur demografischen Lage der Nation. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Dossier Demografischer Wandel in Deutschland. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70883/demografische-lage-der-nation> [Stand 10.11.2014]
- KRÖHNERT, Steffen/ BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG (2006): Wege in die demografische Zukunftsfähigkeit. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Dossier Demografischer Wandel in Deutschland. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/70889/wege-in-die-zukunft> [Stand 10.11.2014]
- KÜHL, Jürgen (2014): 25 Jahre deutsche Einheit: Annäherungen und verbliebene Unterschiede zwischen West und Ost. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Dossier Arbeitsmarktpolitik. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/55390/25-jahre-deutsche-einheit> [Stand 26.11.2014]
- LAKE, Stefan (2014): Universum Young Professional Studie 2014. URL: <http://www.saatkorn.com/universum-young-professional-studie-2014/> [Stand 13.01.2015]
- LENDT, Christine (2013): Volkswirtschaften verändern sich. URL: <http://www.mittelstandswiki.de/wissen/Strukturwandel> [Stand 10.11.2014]
- LIES, Jan (2012): Stichwort: Diversity Management. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html> [Stand 12.01.2015]

- OBERMEIER, Tim (2014): Fachkräftemangel. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Dossier Arbeitsmarktpolitik. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel?p=all> [Stand 26.11.2014]
- PERSONALWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2014): Was junge Arbeitnehmer wollen. URL: <http://www.personalwirtschaft.de/de/print/news/details/3474/Was-junge-Arbeitnehmer-wollen/> [Stand 26.11.2014]
- PERSONALWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2015): Stichwort: Retention. URL: <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/97/Retention> [Stand 16.05.2015]
- PROGNOS AG (Hrsg.) (2012): Arbeitslandschaft 2035. Eine Studie im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. URL: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/121218_Prognos_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf [Stand 20.11.2014]
- SACHSEN BANK (Hrsg.) (2014): Fokus Mittelstand. Wirtschaftsinformationen auf Mitteldeutschland. URL: <http://www.freipresse.de/FILES/SERVICE/top100firmen.pdf> [Stand 11.01.2015]
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND VERKEHR (Hrsg.) (2010): Zukünftiger Fachkräftebedarf in Sachsen bis 2020. URL: http://www.ebz.de/tagung/berufsausbilder2010/dokumente/plenum/smwa-fachkraeftebedarf_in_sachsen_bis_2020.pdf [Stand 25.11.2014]
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND VERKEHR (Hrsg.) (2011): Fachkräftestrategie Sachsen 2020. URL: http://www.kgs-online.de/media/file/9290.Fachkraeftestrategie_Sachsen_2020.pdf [Stand 05.11.2014]
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND VERKEHR (Hrsg.) (2013): Sächsischer Mittelstandsbericht 2011/12. URL: http://www.smwa.sachsen.de/download/Mittelstandsbericht_2011_2012.pdf [Stand 01.12.2014]
- SESSELMEIER, Werner (2006): Herausforderung Alterssicherung. In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Dossier Demografischer Wandel in Deutschland. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/75998/alterssicherung> [Stand 10.11.2014]

- SCHMID, Josef (o.J., ca. 2011): Stichwort: Kohorte. In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12050/kohorte-v9.html> [Stand 04.03.2015]
- STATISTA. Das Statistikportal (Hrsg.) (2015): Statistik-Lexikon: Definition Ratingskala. URL: <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/111/ratingskala/> [Stand 09.02.2015]
- STATISTA. Das Statistikportal (Hrsg.) (2014): Anzahl der Geburten und der Sterbefälle in Deutschland in den Jahren von 1950 bis 2012. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161831/umfrage/gegenueberstellung-von-geburten-und-todesfaellen-in-deutschland/> [Stand 13.11.2014]
- STATISTA. Das Statistikportal (Hrsg.) (2014): Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen im Zeitraum der Jahre von 2007 bis 2050. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248090/umfrage/entwicklung-der-bevoelkerungsstruktur-deutschlands-nach-altersgruppen/> [Stand 15.10.2014]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. URL: https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00012504/demografischer_wandel_heft1.pdf;jsessionid=D613BBFED0F65E47DA51E3DA635702D2 [Stand 14.11.2014]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberchnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile [Stand 14.11.2014]
- STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.) (2013): Geburtenzahl durch demografische Entwicklung vorgezeichnet. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Geburten.html> [Stand 13.11.2014]
- STEPSTONE DEUTSCHLAND GMBH (Hrsg.) (2011): Der StepStone Employer Branding Report 2011. URL: <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/stepstone-employer-branding-studie-2011.cfm> [Stand 05.12.2014]

- TRENDENCE INSTITUTE GMBH (Hrsg.) (2014): trendence Young Professional Barometer. URL: <https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/young-professional-barometer.html> [Stand 13.01.2015]
- WINTER, Stefanie (2000): Quantitative vs. Qualitative Methoden. URL: http://nos-nos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html [Stand 06.02.2015]
- WIRTSCHAFTSLEXIKON24 (Hrsg.) (2015): Stichwort: Likert-Skala. URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/likert-skala/likert-skala.htm> [Stand 09.02.2015]
- WIRTSCHAFT UND SCHULE (Hrsg.) (o.J., ca. 2010): Stichwort: Strukturwandel. URL: <http://www.wirtschaftundschule.de/lehrerservice/wirtschaftslexikon/s/strukturwandel/> [Stand 10.11.2014]
- ZUKUNFT IN SACHSEN (Hrsg.) (2014): Fachkräftemangel in Sachsen. Sechs von zehn offenen Stellen nicht besetzt. In: Die Ausbildungsinitiative der Sächsischen Zeitung. URL: <http://www.zukunft-in-sachsen.de/was-muss-ich-als-azubi-beachten/aktuelle-news-fuer-schueler-und-azubis/168-fachkraeftemangel-in-sachsen-sechs-von-zehn-offenen-stellen-nicht-besetzt/> [Stand 25.11.2014]

Anhang

A: Unterstützende Materialien

A1: Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen.....	XXIII
A2: Anzahl der Geburten und der Sterbefälle in Deutschland.....	XXIV
A3: Sechs Typologien zu den Vertretern der Generation Y	XXV
A4: Definitionen des Employer Branding.....	XXVI
A5: Kennzahlen für das Employer Branding nach Kriegler.....	XXVII
A6: Der idealtypische Employer Branding-Prozess.....	XXVIII
A7: Stärken-Schwächen-Profil von KMU als Arbeitgeber.....	XXIX
A8: Die fünf Dimensionen des „Great Place to Work®-Modells.....	XXX
A9: Genannte Kriterien der unterschiedlichen Dimensionen.....	XXXI

B: Dokumentation des Forschungsprozesses (siehe beigefügte CD-ROM)

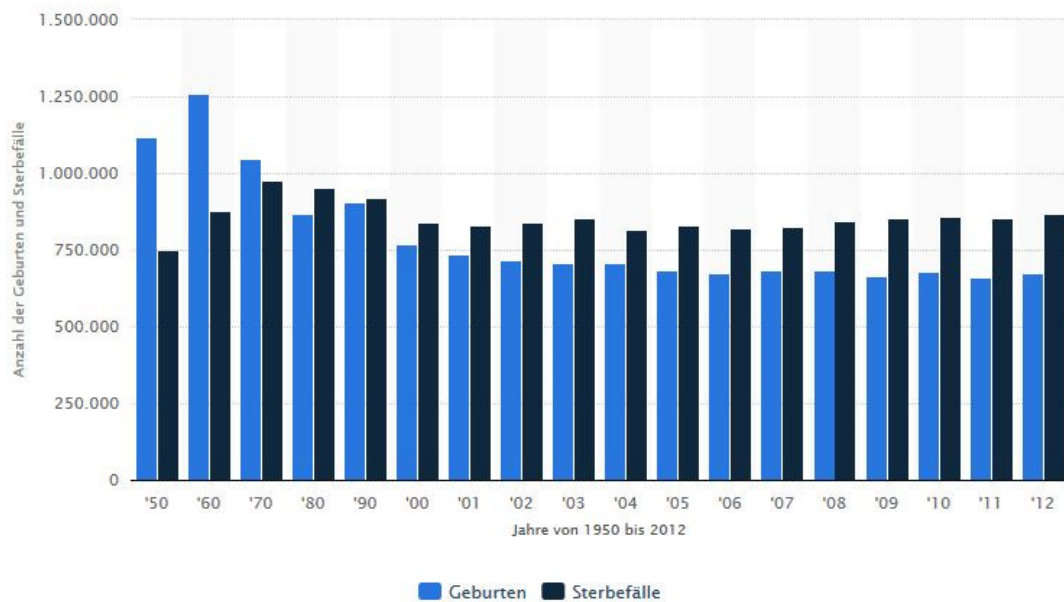
B1: Emailanschreiben an die Probanden	
B2: Interviewleitfaden Probanden	
B3: Transkripte der zehn geführten Interviews inkl. zusammenfassende Protokolle	
B4: Zusammentragung aller Antworten der Vertiefungsfragen	
B5: Reduktion aller Antworten der Vertiefungsfragen (Inhaltsanalyse)	

A1: Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen**Prognose der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen im Zeitraum der Jahre von 2007 bis 2050**Suche: Einträge: 10 

	Bevölkerung im Jahr 2007 in Millionen	Bevölkerung im Jahr 2050 in Millionen	Veränderung in Millionen	Veränderung in Prozent
Bevölkerung insgesamt	82,2	68,8	-13,4	-16
Unter 20 Jahre	15,9	10,4	-5,5	-35
20 bis 64 Jahre	49,8	35,5	-14,3	-29
65 Jahre und älter	16,5	22,8	6,3	38
80 Jahre und älter	3,9	10	6,1	156

Es werden die Daten 1 bis 5 angezeigt von insgesamt 5

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248090/umfrage/entwicklung-der-bevoelkerungsstruktur-deutschlands-nach-altersgruppen/> (Stand 15.10.2014, 12:10)

A2: Anzahl der Geburten und der Sterbefälle in Deutschland in den Jahren von 1950 bis 2012**Anzahl der Geburten und der Sterbefälle in Deutschland in den Jahren von 1950 bis 2012**

Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161831/umfrage/gegenueberstellung-von-geburten-und-todesfaellen-in-deutschland/> (Stand 13.11.2014, 11:15)

A3: Sechs Typologien zu den Vertretern der Generation Y

Erstellt von der Unternehmensberatung Consulting Cum Laude (CCL).

TYP	Verteilung	Beschreibung
Proper Conservatives	30%	Die Bausparer, die nach traditionellen Werten streben.
Self-centered Entrepreneurs	14%	Die Unabhängigen, die ihr eigener Chef sein wollen.
Competitive Professionals	25%	Die Wetteifernden, die durch ihr Umfeld angespornt werden.
Craving High Performers	11%	Die Neuanfänger, die stets auf der Suche nach Neuem sind.
Unpretentious Comfort Seekers	18%	Die Sinnsuchenden, die sich vor allem wohlfühlen wollen.
Indifferent Followers	3%	Die Unentschlossenen, denen eine Zukunftsvision fehlt.

Quellen:

<http://www.wiwo.de/erfolg/trends/gen-y-typologie-generation-bausparvertrag-wirklich-so-spiessig-und-faul/10880932.html> (Stand 26.11.2014, 09:57)

SCHMIDT Eva-Maria (2014): Bunter Anspruch. Generation Y: Die Nachwuchskräfte paaren Leistungsbereitschaft mit hohen Anforderungen an die Arbeitgeber. In: HORIZONT, Report Employer Branding, 44/2014, S. 48.

A4: Definitionen des Employer Branding

Autor	Jahr	Definition Employer Branding
Grobe	2006	Employer Branding kennzeichnet den Managementprozess der identitätsorientierten, strategischen und operativen Führung von Arbeitgebermarken. Es umfasst den außen- und innengerichteten Prozess der Planung, Koordination und Kontrolle aller Aktivitäten und Gestaltungsparameter der Arbeitgebermarke sowie die funktionsübergreifende Integration dieses Prozesses in den Managementprozess der Unternehmensmarkenführung.
Petkovic	2007	Employer Branding umfasst alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam zu beeinflussen.
Stotz und Wedel	2009	Employer Branding ist der Teil des strategischen HRM, bei dem das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber erarbeitet, operativ umgesetzt und nach innen sowie außen kommuniziert wird.
Trost	2009	Employer Branding umfasst die Positionierung und Kommunikation eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Dahinter verbirgt sich einerseits die Idee, Ansätze und Ideen der Markenbildung, auf die Mitarbeitergewinnung zu übertragen. Andererseits berührt das Thema die Entwicklung eines Unternehmens hin zum attraktiven Arbeitgeber.
Bollwitt	2010	Employer Branding bezeichnet die Adaption des Markenkonzpts im Kontext des Personalmanagements und verfolgt den Aufbau sowie die Weiterentwicklung einer einzigartigen und glaubwürdigen Arbeitgebermarke, die eine Profilierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber gewährleisten soll. Dabei beschränkt sich Employer Branding jedoch nicht nur auf die Personalrekrutierung, sondern ist als ganzheitlicher, personalpolitischer Ansatz der Unternehmen zu verstehen.

Quelle: Stotz/Wedel 2009, S. 9 f.; Trost 2009, S. 13; Bollwitt 2010, S. 11

A5: Kennzahlen für das Employer Branding nach Kriegler

Wirkungsbereiche	Kennzahlen
Mitarbeitergewinnung	<ul style="list-style-type: none">• Dauer der Stellenbesetzung• Fehlbesetzungsquote• Auflösung in der Probezeit• Kosten pro Einstellung• Bewerberpassung
Mitarbeiterbindung	<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiterzufriedenheit• Verweildauer von Leistungsträgern• Unerwünschte Fluktuation• Erwünschte Fluktuation
Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none">• Bewertung des Arbeitsklimas• Vertrauen in die Unternehmensführung• Krankenstand• Identifikation mit Zielen und Werten des Unternehmens
Unternehmensmarke	<ul style="list-style-type: none">• Reputation des Arbeitgebers im Social Web• Presseberichte über den Arbeitgeber• Grad der Kundenzufriedenheit
Leistung und Ergebnis	<ul style="list-style-type: none">• Qualität der Arbeitsergebnisse• Dauer der Einarbeitung• Mitarbeiterloyalität• Grad der Eigenverantwortung

Tabelle in Anlehnung an Kriegler, Quelle: Immerschitt 2014, S. 256

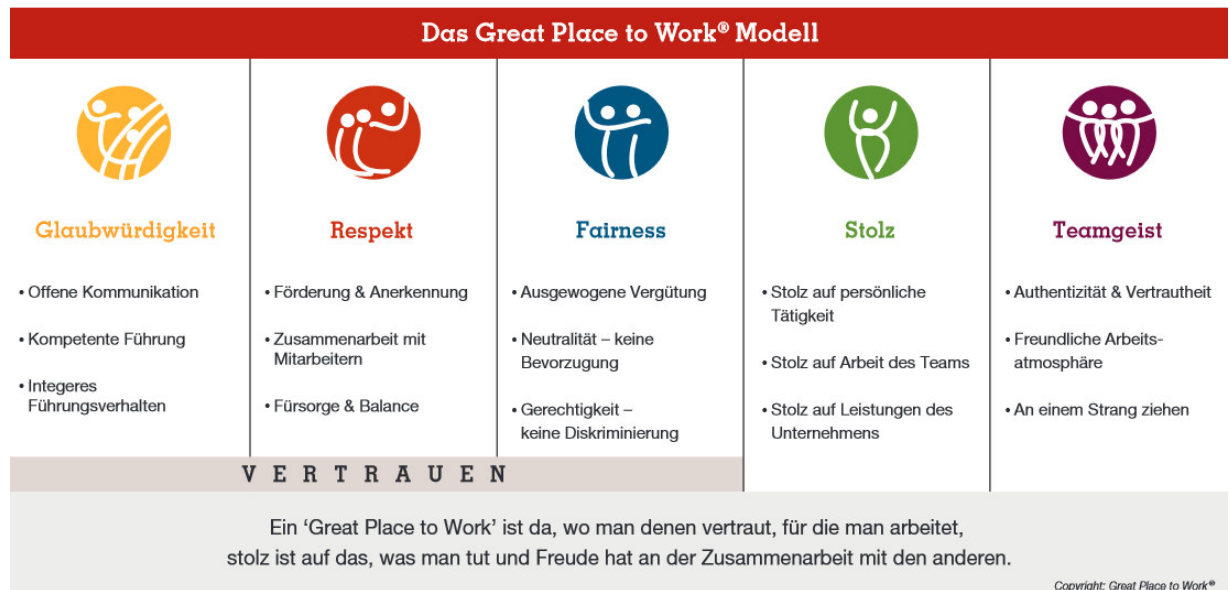
A6: Der idealtypische Employer Branding-Prozess

Abbildung in Anlehnung an Wiese, Quelle: Wiese 2005, S. 40

A7: Stärken-Schwächen-Profil von KMU als Arbeitgeber

Stärken	Schwächen
Flache Hierarchien	Geringer Bekanntheitsgrad
Kurze Entscheidungswege	Fehlende strategische Ausrichtung des Personalmanagements (Planung, Entwicklung, Marketing)
Direkte Kommunikation mit der Unternehmensspitze	Wenige hierarchische Aufstiegs- und Karriere-möglichkeiten
Breiter, abwechslungsreicher und ganzheitlicher Aufgabenbereich	(patriarchalischer) Führungsstil
Leistung und Ergebnis	Geringes Lohnniveau
Hoher Verantwortungsgrad	Weniger immaterielle Anreize
Loyalität und Verbundenheit gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	Betriebsklima hängt stark vom Unternehmensleiter/-eigentümer ab
Nähe des Wohnorts zum Arbeitsplatz	
Selbstständiges Gestalten der Arbeitsabläufe	
Flexible Arbeitszeiten	
Gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance)	
Einbindung in wichtige Unternehmensentscheidungen und frühe Verantwortungsübernahme	
Unternehmerisches Denken jedes Einzelnen	
Nähe zum Kunden und persönliche Geschäftsbeziehungen	

Tabelle in Anlehnung an Immerschnitt, Quelle Immerschnitt 2014, S. 30

A8: Die fünf Dimensionen des „Great Place to Work®-Modells

Quelle: <http://www.greatplacetowork.de/unser-ansatz/was-bedeutet-ausgezeichnete-arbeitsplatzkultur> (Stand 26.01.2015, 08:49)

A9: Genannte Kriterien der unterschiedlichen Dimensionen

Es folgt eine Zusammentragung der Kriterien zur Messung von Arbeitgeberattraktivität, die aus den unterschiedlichen Dimensionen gewonnen wurden. Aus Fachartikeln, Studien/ Rankings und Praxis ergibt sich eine Vielzahl von Kriterien.

Fachartikel**Eva-Maria Schmidt** (Kriterien nicht gewichtet)

Unternehmenskultur, offenes Betriebsklima, Wertschätzung, partizipativer Führungsstil, regelmäßiges Feedback, Respekt, Lob, individuelle Förderung, gegenseitige Fairness, vertrauensvolles Arbeitsverhältnis, kollegiales Zusammenarbeiten, aktive Beteiligung an Lösungen, Offenheit gegenüber Veränderungen, Innovations- und Zukunftsorientierung, „Fair Player“ gegenüber Wettbewerbern, Work-Life-Balance.

Quelle: HORIZONT 44/2014 (Zeitung für Marketing, Werbung und Medien)
Erschienen am 30.10.2014

Studien/ Rankings**TOP JOB Studie** (Kriterien nicht gewichtet)

Klare Unternehmensziele, Zukunftsorientierung, Führungsstil, Unternehmenserfolg, motivierte und engagierte Belegschaft, Zusammenhalt, Offenheit gegenüber Veränderungen, Gemeinsame Werte, Identifikation, Produkt- und Dienstleistungsportfolio, vertrauensvolles Betriebsklima, funktionierende interne Kommunikation, Mitarbeiterentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Work-Life-Balance, Diversity, Gestaltungsspielraum, Ideenmanagement.

Quelle: <http://www.topjob.de/teilnahme/so-geht-039s/bewertungskategorien.html>
Abgerufen am 09.02.2015

Benchmarkstudie Great Place to Work (Kriterien nicht gewichtet)

Offene Kommunikation, glaubwürdige und kompetente Führung, integriertes Führungsverhalten, Förderung & Anerkennung, respektvolle Zusammenarbeit, Fürsorge & Balance, ausgewogene Vergütung, Gerechtigkeit & Fairness, Stolz auf eigene Arbeit, Teamarbeit und Unternehmensleistung, Identifikation, starker Teamgeist, Vertrautheit, freundliche Arbeitsatmosphäre, Zusammenhalt.

Quelle: http://www.greatplacetowork.de/storage/documents/GPTW_Modell.pdf
Abgerufen am 26.01.2015

trendence Graduate Barometer (Kriterien nicht gewichtet)

Unternehmensgröße, Produktportfolio, Berufseinstiegsmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten, Bekanntheit, Attraktivität.

Quelle: <https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100.html>
Abgerufen am 11.01.2015

Universum Student Survey (Kriterien nicht gewichtet)

Freundliches Arbeitsumfeld, Gehalt, Förderung durch Vorgesetzte, ausgewogenes zwischen Arbeit und Privatem, guter Führungsstil, offene Kommunikation, Feedbackkultur.

Quelle: http://www.huffingtonpost.de/2014/05/01/studenten-arbeitgeber-erwartungen_n_5247262.html
Abgerufen am 09.02.2015

Studie/ Präferenzanalyse Eva Grobe (Kriterien in abnehmender Wichtigkeit)

Arbeitsklima, Entwicklungsmöglichkeiten, herausfordernde Aufgaben, Freiräume für kreatives Arbeiten, guter Vorgesetzter, Teamkultur, flexible Arbeitszeitgestaltung, Zukunftsfähigkeit der Branche, Unternehmenskultur, sicherer Arbeitsplatz, Internationalität, regelmäßige Leistungsbeurteilung, Unternehmensstandort, Identifikation, Innovationsstärke, gesellschaftliche Verantwortung, Image, Gehalt, Umweltverständnis, Sozialleistungen, Verantwortungsspielraum, flache Hierarchien, Work-Life-Balance, Kinderbetreuung, Benefits (Auto, Handy, Laptop etc.), Markenbekanntheit, Unternehmensgröße.

Quelle: HHL-Arbeitspapier Nr. 50 (Leipzig Graduate School of Management).
<http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0050.pdf>
Abgerufen am 23.01.2015

Titel: Corporate Attractiveness – eine Analyse der Wahrnehmung von Unternehmensmarken aus der Sicht von High Potentials (erschienen im November 2003 in Leipzig)

Praxis**Top-10-Unternehmen Sachsens und Auszug aus den Webseiten**

1. VNG Verbundnetz Gas AG, Leipzig
2. Enviam-Gruppe, Chemnitz
3. Volkswagen Sachsen GmbH, Zwickau – Chemnitz – Dresden
4. Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft (LVV), Leipzig
5. Technische Werke Dresden GmbH, Dresden
6. Rewe-Group, Standorte Mitteldeutschland

7. GLOBALFOUNDRIES, Dresden
8. Comparex AG, Leipzig
9. Sachsenmilch Leppersdorf GmbH, Leppersdorf
10. Komsa Kommunikation Sachsen AG, Hartmannsdorf

Quelle: <http://www.freiepresse.de/FILES/SERVICE/top100firmen.pdf>
Abgerufen am 11.01.2015

Folgende Kriterien können direkt oder aus dem Subtext der Webseiten kondensiert werden:

1)VNG Verbundnetz Gas AG: Work-Life-Balance, Qualitätssiegel als familienbewusster Arbeitgeber, flexible Arbeitszeitregelung, vielfältige Beratungs- und Vermittlungsangebote (Kinderbetreuung oder Betreuung pflegebedürftige Angehörige), persönliche und fachliche Weiter- und Fortbildung, Nachwuchsförderungsprogramme, Führungskräfte-seminare, angemessene Vergütung, Erfolgsbeteiligung, Ideenmanagement, vertriebliche Vorsorge, intensive Seniorenbetreuung, bezahlte Tage für Hochzeit, Geburt oder Umzug, Gesundheitsförderung (Betriebsarzt, Betriebssport, Nichtraucherchutz), Ferienreisen für die Kinder unserer Mitarbeiter, Zuschuss zum Mittagessen

Quelle: http://www.vng.de/cms/de/Unternehmen/Karriere/Was_wir_bieten/index.html
Abgerufen am 11.01.2015

2)EnviaM-Gruppe: Wachstum, persönliche und fachliche Weiterbildung, Regionalität, Marktführerschaft in Ostdeutschland, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Nachwuchsförderung.

Quelle: <https://www.enviam.de/Unternehmen/enviaM-Gruppe/PortraetenviaM-Gruppe/>
<https://www.enviam.de/Karriere>
Abgerufen am 11.01.2015

3)Volkswagen Sachsen GmbH: Geschichte, Teamkultur, Qualität, Innovation, Leidenschaft

Quelle: <http://www.volkswagen-sachsen.de/personal/index.php>
Abgerufen am 11.01.2015

4)Leipziger Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft (LVV): Zukunftsfähigkeit, stabiles Arbeitsumfeld, kreativfördernde Arbeitsbedingungen, kooperative Zusammenarbeit, Aus- und Weiterbildungsförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Quelle: <http://www.lvz.de/ueber-lvv/leitlinien>
Abgerufen am 11.01.2015

5)Technische Werke Dresden GmbH: fester Bestandteil der Dresdner Wirtschaft, Weiterbildungsmaßnahmen

Quelle: <http://www.twd-dresden.de/index.html>
Abgerufen am 11.01.2015

6)Rewe-Group: Arbeitgeberranking (2013 Gütesiegel Top Arbeitgeber Deutschland), flache Hierarchien, Teamarbeit, Diversity, Internationalität, Nachhaltigkeit, Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Work-Life-Balance (Gesundheitsmanagement, Altersvorsorge, familienfreundliche Unternehmenspolitik)

Quelle: <http://www.rewe-group.com/karriere/rewegroup-als-arbeitgeber/>
Abgerufen am 11.01.2015

7)GLOBALFOUNDRIES: vertrauensvolle Zusammenarbeit, Innovation, Wachstum, Leidenschaft, Produktqualität

Quelle: <http://www.globalfoundries.com/careers/careers-overview> / <http://www.globalfoundries.com/about/vision-mission-values>
Abgerufen am 11.01.2015

8)Comparex AG: gegenseitige Verantwortung, offene Kommunikation, Kollegialität, Transparenz, Teamkultur, vielfältige Aufgaben, Internationalität, Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Gesundheitsvorsorge, flexible Arbeitszeitmodelle, interkultureller Austausch im Ausland, optimale Reintegration von Müttern.

Quelle: <http://www.comparex-group.com/web/de/de/unternehmen/Karriere/Karriere.htm>
Abgerufen am 11.01.2015

9)Sachsenmilch Leppersdorf GmbH: innovatives und dynamisches Umfeld, modernste Technik, unterschiedliche Geschäftsfelder, Zukunftsfähigkeit, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Vergütung, Lehrlingsbetreuung

Quelle: http://www.sachsenmilch.de/de/Karriere/Welt_1302.html
Abgerufen am 11.01.2015

10)Komsa Kommunikation Sachsen AG: diverse Auszeichnungen (Qualität, Nachwuchsförderung, Unternehmensführung, Innovation), persönliche Weiterentwicklung, flache Hierarchien, Teamkultur, Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Betriebskita, anspruchsvolle Aufgaben, Sport- und Gesundheitskurse, CSR

Quelle: <http://www.komsa.de/unternehmen/karriere.aspx>
Abgerufen am 11.01.2015

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname